

Przedsiębiorczość i Zarządzanie

TOM XIV, ZESZYT 13

CZĘŚĆ I

<http://piz.san.edu.pl>

Zarządzanie organizacjami sieciowymi

Redakcja naukowa

Łukasz Sułkowski

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Zeszytu 13, części I
sfinansowany ze środków Uniwersytetu Jagiellońskiego

Zeszyt recenzowany

Redaktor naukowy: Łukasz Sułkowski

Korekta językowa: Tomasz Jermalonek

Skład i łamanie: Tomasz Jermalonek

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Duża 1, 05-270 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści:

Słowo wstępne	5
Wojciech Czakon, <i>Kierunki badań nad strategią koopetycji</i>	7
Jolanta M. Szaban, <i>Transformacja, stagnacja, rezygnacja. Z problemów kierowania ludźmi we współczesnych organizacjach</i>	17
Natalia Przybylska, Maciej Zastempowski, <i>Aktywność innowacyjna tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych</i>	29
Zofia Wyszowska, <i>Spoleczna odpowiedzialność biznesu w działaniach marketingowych przedsiębiorstw</i>	43
Krzysztof Leja, <i>Paradoksy w zarządzaniu organizacją. Wejście „do” czy wyjście „z” labiryntu?</i>	53
Julita E. Wasilczuk, <i>Otoczenie mikroprzedsiębiorstw w opiniach ich właścicieli</i>	65
Arkadiusz Kawa, <i>Analiza sieci przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody SNA</i>	77
Agata Austen, <i>Między współpracą a rywalizacją w sieciach. Wyniki badań empirycznych</i>	89
Tomasz Żminda, <i>Dylematy zarządzania rozwojem klastra opartego na formalnej strukturze</i>	99
Zbigniew H.K. Gontar, <i>Inteligentne przedsiębiorstwo w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej</i>	109
Stanisław Grochmal, <i>Paradygmat jedności w naukach o zarządzaniu</i>	119
Marek Krasiński, <i>Przedsiębiorczość po japońsku – szanse i zagrożenia w polskim obszarze kulturowym</i>	131
Beata Krawczyk-Bryłka, <i>Wymiary klimatu pracy zespołowej</i>	141

Jan F. Jacko, <i>Filozofia zarządzania jako nauka i praktyka.</i> <i>Podejście semiotyczne.....</i>	155
Marek Kruk, <i>Poziomy przywództwa we współczesnych organizacjach</i>	165
Kamila Malewska, <i>Wpływ intuicji na proces podejmowania decyzji.....</i>	175
Wioletta Skibińska, <i>Dropshipping jako skuteczne rozwiązanie dla e-przedsiębiorców.....</i>	183
Andrzej Szuwarzyński, <i>Ocena efektywności działalności pracowników naukowych</i> <i>jako podstawa do wytyczania ścieżek kariery</i>	193
Magdalena Wiśniewska, <i>Wymiana wiedzy między uczelnią a sektorem przedsiębiorstw –</i> <i>wybrane zagadnienia i wyniki badań</i>	205
Lesław Węliczko, <i>Wpływ efektywnego zarządzania sobą na realizację</i> <i>misji życiowej przez studentów</i>	217
Karolina Jastrzębska, <i>E-usługi jako innowacje organizacyjne</i>	231
Wioletta Małota, <i>Nowoczesne formy mentoringu narzędziem rozwoju</i> <i>najwyższej kadry menedżerskiej</i>	243
Mariusz Przybyło, <i>Paradoks intensywności relacji kooperacji na silnie</i> <i>konkurencyjnych rynkach.....</i>	255
Wojciech Zieliński, <i>Istota ryzyka w procesie zarządzania.....</i>	263
Dariusz Hepert, <i>Decyzyjność a zarządzanie zmianą w projektach informatycznych.....</i>	273
Beata Domańska-Szaruga, Artur J. Kożuch, Janusz Sasak, <i>The use of process maturity model to assess operational</i> <i>risk management system at institutions of culture.....</i>	283

Słowo wstępne

Współczesne uwarunkowania działalności organizacji ulegają głębokim zmianom. Wkroczenie w epokę globalizacji oraz gospodarki bazującej na wiedzy jest nieodłącznie związane z powstaniem przestrzeni powiązań sieciowych pomiędzy organizacjami, której jednym z przejawów jest gwałtowny rozwój cyberprzestrzeni. Gospodarka sieciowa stawia w centrum klienta i zaciera dystans przestrzenny i różnice czasowe, tworzy zupełnie nowe role społeczne, tożsamości i kultury organizacyjne oraz wymaga innowacyjnych i elastycznych strategii. Dlatego też jednym z głównych wyzwań zarządzania XXI w. stało się kreowanie wzajemnych zależności międzyorganizacyjnych, najczęściej w postaci tworzenia struktur sieciowych. Wielowymiarowość powiązań przedsiębiorstw i aktorów organizacyjnych stawia wyzwania poznawcze w postaci rozpoznania i zrozumienia wyłaniającej się współcześnie nowej logiki zarządzania sieciowego z charakterystycznymi dla niej problemami: kooperencji, partnerstw, komunikacji oraz transakcji. Zgłębianiu tych problemów badawczych służy właśnie ten zeszyt „Przedsiębiorczości i Zarządzania”.

Wiąże się to również z tworzeniem nowych modeli organizacyjnych, ułatwiających współpracę, koordynację i nawiązywanie relacji ponad granicami organizacyjnymi, charakteryzujących się budowaniem sieci przedsiębiorstw, jak i procesów łączących dostawców materiałów oraz usług projektantów, dystrybutorów, partnerów infrastrukturalnych, handlowych, ośrodków badawczo rozwojowych i informatycznych, jak i klientów.

Kooperacja w formie sieci oferuje szerokie możliwości zarówno w konfiguracji, jak i koordynacji działań współpracujących organizacji i jednostek oraz korzyści wynikających z efektu, który powstaje na skutek tworzenia powiązań organizacyjnych, integrowania szeregu działań rozproszonych, rozszerzania zasięgu oraz obszaru oddziaływania, a także lepszego przepływu nie tylko wiedzy, ale również umiejętności, nowych pomysłów i doświadczeń. Przynosi to zwiększenie skuteczności organizacji sieciowych w osiąganiu wyznaczonych celów i pozwala na budowę pozytywnego potencjału, stanowiącego źródło twórczych innowacyjnych rozwiązań i decydującego o sukcesie osiągnięć w skali całej organizacji sieciowej.

Część pierwsza 13. zeszytu „Przedsiębiorczości i Zarządzania” prezentuje różnorodne zagadnienia związane z funkcjonowaniem organizacji sieciowych. Omawia formy współpracy i konkurencji, strategię kooperacji („Kierunki badań nad strategią kooperacji”, „Paradoks intensywności relacji kooperacji na silnie konkurencyjnych rynkach”, „Między współpracą a rywalizacją w sieciach. Wyniki badań empirycznych”), sposoby badania interakcji między przedsiębiorstwami („Analiza sieci przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody SNA”) i sposoby analizowania otoczenia („Otoczenie mikroprzedsiębiorstw oczami właścicieli”). Sięga do filozofii i kanonów zarządzania („Filozofia zarządzania jako nauka i praktyka. Podejście semiotyczne”, „Paradygmat jedności w naukach o zarządzaniu”), nie unika kontrowersji, które stawia przed firmami współczesne zarządzanie („Paradoksy w zarządzaniu organizacją. Wejście „do” czy wyjście „z” labiryntu”, „Istota ryzyka w procesie zarządzania”,

„Dylematy zarządzania rozwojem klastra opartego na formalnej strukturze”), proponuje innowacyjne i dynamiczne rozwiązania („Aktywność innowacyjna tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych”, „Inteligentne przedsiębiorstwo w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej”, „Decyzyjność a zarządzanie zmianą w projektach informatycznych”, „The use of process maturity model to assess operational risk management system at institutions of culture”). W dzisiejszej przedsiębiorczości ogromną rolę odgrywa prowadzenie działalności w sieci, zatem mówiąc o innowacjach, nie można nie wspomnieć o funkcjonowaniu organizacji w Internecie („E-usługi jako innowacje organizacyjne”, „Dropshipping jako skuteczne rozwiązanie dla e-przedsiębiorców”). Organizacje sieciowe także stoją przed dylematami związanymi się z efektywnym kierowaniem innymi, dlatego w publikacji nie zabrakło prac odwołujących się do obszarów zarządzania zasobami ludzkimi („Wymiary klimatu pracy zespołowej”, „Nowoczesne formy mentoringu narzędziem rozwoju najwyższej kadry menedżerskiej”, „Poziomy przywództwa we współczesnych organizacjach”, „Wpływ intuicji na proces podejmowania decyzji”, „Ocena efektywności działalności pracowników naukowych jako podstawa do wytyczania ścieżek kariery”, „Wpływ efektywnego zarządzania sobą na realizację misji życiowej przez studentów”, „Transformacja, stagnacja, rezygnacja. Z problemów kierowania ludźmi we współczesnych organizacjach”). Nawiązano również do marketingowych strategii firm („Społeczna odpowiedzialność biznesu w działach marketingowych przedsiębiorstw”) czy do problemów zarządzania międzykulturowego („Przedsiębiorczość po japońsku – szanse i zagrożenia w polskim obszarze kulturowym”).

Różnorodność tematyki prezentowanych w części pierwszej zeszytu 13 w ramach XIV tomu „Przedsiębiorczości i zarządzania” artykułów odzwierciedla wielowymiarowość zagadnień dotyczących tworzenia i funkcjonowania organizacji sieciowych.

Lukasz Sulkowski

Wojciech Czakon
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Kierunki badań nad strategią koopetycji¹

Coopetition research agenda

Abstract: A systematic coopetition literature review unveils a number of pairs finding-gap. According to a dominating in the field theoretical interorganizational framework, further research has been discussed along antecedents-process-outcomes axis. In each of its parts scrutiny foci have been identified.

Key-words: coopetition, research, review, strategy.

Wstęp

Współczesne zjawiska społeczne, gospodarcze czy technologiczne kształtują kontekst praktyki zarządzania i wpływają na badania nauk o zarządzaniu. Sprzeczne skutki tych samych zjawisk, polegające na przykład na szybszym przepływie informacji przy jednocześnie dramatycznie obniżonej kontroli nad tym obiegiem wywołują dylematy, z którymi przychodzi się zmierzyć menedżerom, konsultantom i badaczom. Jak pisze K. Obój [2009] jednoczesne spełnienie oczekiwań tych trzech grup odbiorców wydaje się niemożliwe nawet, jeśli obniżyć wymagania rygoru metodologicznego. Jednym z takich dylematów jest jednoczesność występowania współdziałania i konkurencji pomiędzy tymi samymi przedsiębiorstwami, nazywana koopetycją.

Popularyzacji pojęcia koopetycji w połowie lat 90. [Brandenburger, Nalebuff 1996] towarzyszyło początkowo zwiększone zainteresowanie w określeniu granic zjawiska. Pierwotną konstatację równoczesności poszerzono o typologię stosunków międzyorganizacyjnych: koegzystencję, konkurencję, współpracę i koopetycję właśnie [Bengtsson, Kock 1999]. Okazało się także, iż złożoność prowadzi do dynamiki, stąd potrzeba badań uwzględniających interakcje przedsiębiorstw, a nie poszczególne stany [Dagnino, Le Roy, Yami, Czakon 2008]. Następnie uzupełniono wymóg jednoczesności o osiągnięte korzyści, stwierdzając, iż koopetycja wyzwala zarówno dążenie do tworzenia zwiększonej wartości, jak i do zawłaszczenia wartości [Czakon 2009]. W rezultacie koopetycję definiować można jako system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów.

¹ Opracowanie powstało w ramach projektu N N115 006040, realizowanego w Politechnice Łódzkiej pod kierunkiem dr hab. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej.

Uznaniu zjawiska koopetycji w literaturze nauk o zarządzaniu towarzyszył dotychczas znaczący przyrost liczby publikowanych badań empirycznych, które wskazują na jego dodatni związek z innowacyjnością [Ritala 2011], wzrostem udziału w rynku [Gnyawali, Park 2009], czy wynikami finansowymi [Robert, Marques, Le Roy 2009]. Pobieźna znajomość literatury stwarzać więc może wrażenie dobrego rozpoznania koopetycji. Takie wrażenie byłoby jednak błędne, głównie ze względu na splót dwóch sprzecznych logik interakcji w ramach jednej relacji międzyorganizacyjnej: logiki konfliktu, typowej dla rywalizacji rynkowej oraz logiki zaufania, typowej dla współdziałania [Quintana-García, Benavides-Velasco 2004]. Ta sprzeczność pozwala osiągać niedostępne dotychczas korzyści, ale nie jest pozbawiona właściwych sobie kosztów. Otwiera nowe szanse przed przedsiębiorstwem, ale towarzyszą im nowe wyzwania – strukturalne, funkcjonalne, kompetencyjne i poznawcze. Budzi to nadzieje nowych stosunków międzyorganizacyjnych, ale też napotyka na bariery wewnątrz organizacji. Słowem, koopetycja jest źródłem nowych dylematów współczesnego zarządzania.

Celem artykułu jest identyfikacja wyłaniających się kierunków badań nad koopetycją. Wykorzystano metodykę systematycznego przeglądu literatury [Czakon 2011], aby ujawnić dotychczasowe osie badań, w tym strukturę poznawczą wyłaniającą się z dotychczas publikowanych prac. Następnie, w drugiej części omówiono potrzeby wypełnienia luk poznawczych w osi: antecendencje – proces – wyniki.

Systematyczny przegląd literatury

Jednym z głównych problemów każdego przeglądu literatury podporządkowanego wyłonieniu obrazu dorobku badawczego jest rygor metodologiczny. Szczególnie dotkliwe na wczesnych etapach rozpoznania problemu badawczego są problemy niekompletności doboru badanej literatury, skutkujące zniekształconym obrazem pola badawczego. Podobne obawy rodzi zastosowanie techniki krytycznej analizy tekstu, która choć mobilizuje kreatywność badacza, to jednak, podobnie jak większość technik interpretatywnych, z trudem poddaje się kryterium intersubiektywnej sprawdzalności. Wreszcie niejasne bywają ścieżki rozumowania, prowadzące od dostrzeganych przez badaczy punktów wyjścia, przez stosowaną przez nich siatkę pojęciową, aż do uzasadnienia potrzeby badań. Już wystąpienie pojedynczej wątpliwości co do rygoru przeglądu literatury znacznie obniża wartość naukową opracowania, a w wielu przypadkach wątpliwości te występują jednocześnie. Potrzeba usunięcia tego niedosytu, czy wręcz woluntaryzmu, doprowadziła do opracowania metodyki systematycznego przeglądu literatury [Tranfield, Denyer, Smart 2003]. Systematyczność polega w nim na jednoznacznym przedstawieniu procedury badawczej, aby umożliwić jej powtórzenie przez innych badaczy. W trosce o rygor w niniejszym opracowaniu zastosowano właśnie tę metodykę.

Dobór przedmiotu badań polega na wyłonieniu zbioru publikacji, które zostaną poddane dalszej analizie. Wymóg powtarzalności procedury przez innych badaczy powoduje potrzebę ograniczenia się do powszechnie dostępnych publikacji. Z kolei wymóg efektywności procesu gromadzenia tekstów do analizy kieruje w stronę publikacji umieszczonych w bazach pełnotekstowych,

ewentualnie w monografiach. Przyznać w tym miejscu trzeba, że wyklucza to z procesu badawczego teksty publikowane w innych językach niż angielski. W części podzielałam krytykę tego kryterium, bowiem usuwa ono dorobek krajowy z pola widzenia. Jednak zalety takiego wyboru przeważać mogą, zwłaszcza w przypadku młodych kierunków badań, nad wadami. Wynika to głównie z wielkości próby badawczej oraz konwergencji podejść. Dlatego też, do niniejszego badania wybrano następujące bazy: Ebsco, Elsevier/Springer, Emerald, Proquest, and ISI Web of Knowledge. Następnie, w każdej z nich użyto słów kluczowych wyszukiwania: *coopetition* oraz *co-opetition*, ze względu na różnice ortograficzne zaobserwowane w publikacjach. Słowa kluczowe stosowano do tytułu, abstraktu lub dostarczonych przez samych autorów słów kluczy. Zakres czasowy badania obejmował lata 1996–2010. Dało to wstępną selekcję 523 artykułów. Następnie, zawężono tę bazę danych do opracowań odpowiadających naukom o zarządzaniu (według klasyfikacji JEL business). Kolejnym kryterium eliminacji było wykorzystanie kooperacji w tekście, albowiem niektóre teksty oznaczono tym słowem kluczowym, choć w dalszej części nie wykorzystano ani literatury referencyjnej, ani ram teoretycznych, ani nawet samego pojęcia. Wreszcie, usunięto duplikaty z bazy danych, czyli te same artykuły pojawiające się w wielokrotnie w różnych bazach. W rezultacie otrzymano bazę danych 92 artykułów. Aby obniżyć ryzyko błędu powtórzone tę samą ścieżkę doboru literatury przez innego badacza i osiągnięto identyczny wynik.

Tak otrzymaną bazę artykułów poddano analizie z wykorzystaniem technik bibliometrycznych, w tym frekwencyjności, liczby publikacji oraz liczby cytowań. Pozwalają one ustalić trendy badawcze w skali wspólnoty badaczy, unikając przy tym preferowania wyborów dokonanych przez pojedynczych autorów. Na przykład, analizując definicje okazało się, że jednogłośnie wszyscy badacze uważają jednoczesność występowania konkurencji i współpracy oraz wzajemność korzyści za właściwość kooperacji. Stwierdzono także, że najczęściej cytowane są publikacje teoretyczne. Trend liczby publikacji najlepiej dopasowany jest do funkcji wykładniczej, co wskazywałoby na przyspieszenie tempa publikowania o kooperacji, rozszerzanie się wspólnoty badaczy tego zjawiska oraz zwiększone zainteresowanie kooperacją wśród wydawców. Wyniki szczegółowe tego fragmentu badań opublikowane zostaną w innym czasie. Ponadto, okazuje się, że większość badań przyjmuje za teorię referencyjną współdziałanie międzyorganizacyjne, a nie konkurencję. To bardzo ważne ustalenie, albowiem uzasadnia stosowanie analogii do wcześniejszych przeglądów literatury w tym obszarze [Oliver, Ebers 1998]. Rozwój nauki wymaga przecież rozpoznania wcześniejszego dorobku i uwzględnienia go w kolejnych badaniach. Zważywszy zarówno na pokrywanie się przedmiotu badań, w części dotyczącej współdziałania międzyorganizacyjnego oraz celu analizy literatury przeprowadzonego wcześniej, oś badań antecedencji – proces – wyniki została przyjęta także w niniejszym artykule.

Trzecim etapem systematycznego przeglądu literatury dotyczącej kooperacji była analiza treści. Skupiono się tu na wyłanianiu ustaleń badań, choć zastosowanie metaanalizy ze względu na niewielką liczbę badań empirycznych ilościowych okazało się mało uzasadnione. Szczegółowe ustalenia dotyczą-

sowe badaczy zostaną przedstawione w innym opracowaniu. Tu skupiam się na parze ustalenie-luka, znacznie istotniejszej w generowaniu kierunków przyszłych badań. Lukę poznawczą zidentyfikować najłatwiej na podstawie ograniczeń prawomocności formułowanych w badanych opracowaniach. Uzupełniając zastosować warto analizę porównawczą wyników, bowiem niespójności lub wręcz sprzeczności, albo też braki w ustaleniach po stronie zmiennych wyjaśniających lub zależnych. Rezultaty tego etapu systematycznego przeglądu literatury przedstawiono w drugiej części niniejszego artykułu.

Antecedencje – proces – wyniki kooperacji

Określenie antecedencje znajduje dotychczas niewielką popularność w polskiej literaturze nauk o zarządzaniu. Niemniej jednak okazuje się niezwykle przydatne w badaniu zjawisk bowiem skupia uwagę na chronologicznym aspekcie badanych zjawisk, unikając wnikania się w znacznie bardziej wymagające badania związków przyczynowych. Przedrostek ante- odnosi się bowiem do tego, co poprzedza badane zjawisko. Wyodrębnić można antecedencje związane z: regulacją [Barretta 2008], dynamiką sektora [Ritala 2011], presją konkurentów, presją zasobową [Mariani 2007], skłonności menedżerskie.

Procesy regulacji rynku podejmowane są przez instytucje państwowe z motywów ochrony konsumenta oraz konkurencji, a przeciwko nadmiernej koncentracji siły rynkowej przez pojedyncze przedsiębiorstwo. U ich podstaw leży przekonanie o niezbędnie antagonistycznych relacjach podmiotów rynkowych, dopuszczając jedynie logikę konfliktu interesów, dążenia do dominacji i wręcz drapieżnej rywalizacji. Tymczasem badania sektora przewozów lotniczych wskazują, że deregulacja przewozów rozpoczęta w latach 1970 w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej wyzwoliła krótkotrwały okres konkurencji, którą rywale rynkowi dosyć szybko poddali autoregulacji w postaci stowarzyszeń, umów wielostronnych, konwergencji strategii itd. Co więcej, krótkoterminowe korzyści rywalizacji, w połączeniu ze specyfiką tej branży doprowadziły do fali porozumień międzyorganizacyjnych. Pole pozostawione przez regulatora państwowego zostało uregulowane wzajemnie, zaś pozostałe bariery regulacyjne zostały przekroczone właśnie dzięki współpracy. Te kierunki badawcze są rozwijane współcześnie [Czakon, Mucha-Kuś, Sołtysik 2012], choć w niewielu jeszcze ośrodkach. Tymczasem zmienne instytucjonalne, opisujące znaczenie regulacji dla kooperacji mogą okazać się istotne zarówno w tradycyjnych branżach przemysłu np. energetyce czy motoryzacji, jak i tych szczególnego znaczenia dla państwa jak przemysł kosmiczny.

Dynamika sektora została dostrzeżona jako wspólny mianownik wielu prac o kooperacji w sektorach wysokich technologii, które reprezentują znaczną część wszystkich publikowanych badań, w tym te najczęściej cytowane. Okazuje się, że intensywność rywalizacji, tempo zmian technologicznych oraz ich nieciągłość cechują badane dotychczas branże. Z jednej strony wydaje się to intuicyjnie spójne z dynamiczną naturą kooperacji, ale z drugiej ujawnia zakresy wartości tych zmiennych, które nie uzyskały proporcjonalnie istotnej uwagi badaczy. Na przykład, czy niska intensywność zmian technologicznych może skłaniać do kooperacji, lub też jaki jest poziom zmienności technologii, który indukuje kooperację? Podobnie intensywność rywalizacji rynkowej roz-

poznawano dotychczas dla wysokich wartości, oczekując po takich celowo dobranych branżach jaskrawych przejawów kooperacji. Jednakże nie określono poziomu rywalizacji wywołującego kooperację, ani też neutralnego dla jej pojawienia się. Technologiczne skomplikowanie badanych branż ułatwia obserwowanie kooperacji, bowiem wymaga współdziałania wielu przedsiębiorstw współtworzących wartość. Jednakże czy oznacza to, że niewielka złożoność technologiczna nie sprzyja kooperacji? Najprościej ujmując, zmienne opisujące dynamikę sektora lub jej przejawy nie zostały zbadane w sposób kompletny.

Presja zasobowa jest uznana w literaturze za czynnik uzasadniający tworzenie aliansów, a to ze względu na niedoskonałość zasobową przedsiębiorstw. Poszukiwanie brakujących im zasobów czy umiejętności prowadzi nieuchronnie w stronę konkurentów, albowiem to oni najprawdopodobniej posiadają niezbędne zasoby. Ta argumentacja opiera się na komplementarności i rzadkości zasobów. Jednakże współdziałanie uzasadnione jest zasobowo także wówczas, gdy każde z przedsiębiorstw jest zdolne do wytworzenia lub nabycia danego zasobu. Łączenie tych zdolności zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu, obniża ryzyko dla każdego z uczestników, a w przyszłej eksploatacji przyczynia się do osiągnięcia efektu skali. Argumentacja zasobowa nie dostarcza odpowiedzi na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa nie wchodzi w relacje kooperacji wszędzie tam gdzie to możliwe. Obecne wyjaśnienia są więc asymetryczne – dostarczają odpowiedzi na pytanie dlaczego kooperacja się pojawia ze względu na zasoby, ale nie dostarczają pytania dlaczego kooperacja się nie pojawia, mimo względów zasobowych.

Warto wreszcie zauważyć, że przyjęcie intencjonalnej definicji kooperacji jako celowo wybranej spośród dostępnych wariantów strategii relacyjnej przedsiębiorstwa wymaga rozpoznania preferencji, skłonności i ograniczeń decydenta. Sama bowiem intencjonalność przejawia się w decyzjach, zaś decydenci mogą zarówno preferować kooperacyjne warianty działania, jak też indywidualne. Właściwie takie behawioralne podejście do kooperacji jest nieobecne w literaturze.

Proces kooperacji zdaje się znacznie lepiej rozpoznany niż jej antecedencje. Większość literatury rozpoznaje jednak kooperację na międzyorganizacyjnym poziomie analizy, dostarczając wglądu w to, co dzieje się pomiędzy dwiema lub trzema firmami. Najczęściej stosowano modele opisowe dynamiki, zmierzające do ustalenia sekwencji rodzajów interakcji międzyorganizacyjnej. Pozwoliło to m.in. ujawnić kooperację wyłaniającą się, czyli niezamierzoną przez przynajmniej jedną ze stron [Czakon 2009]. Liczba tych badań pozostaje jednak stosunkowo niewielka, dlatego powtarzalne wzorce dynamiki kooperacji stają się jedną z luk poznawczych oczekujących na wypełnienie.

Jednocześnie zrealizowano niewiele badań na poziomie mikro, czyli pojedynczego przedsiębiorstwa i sposobu, w jaki ono sobie radzi z projektowaniem, wdrażaniem czy utrzymaniem relacji kooperacji. Sprzeczność logiki konkurowania i współdziałania, czy prościej rywalizacji i zaufania prowadzi do powstawania paradoksów, trudnych do zaakceptowania przez pracowników i menedżerów. Sposoby zarządzania tymi paradoksami obejmują typowo separację strukturalną lub czasową po to, aby obniżyć napięcie wynikające ze

sprzecznych logik relacyjnych. Niemniej jednak zauważyć trzeba możliwość wykorzystywania paradoksów jako napięć twórczych, które rozwijają relacje międzyorganizacyjne i przyczyniają się do tworzenia wartości dla klientów. Behawioralne podejście wskazuje zatem alternatywę do obniżania napięć, w postaci dążenia do wykorzystania ich. Konceptualizacja kreatywności międzyorganizacyjnej pozostaje na bardzo wczesnym etapie, otwierając obiecujące pole prospekcji. W tym kierunku badań umieścić można również dwuręczność organizacyjną, która jako koncepcja paradoksalna, dotycząca wiedzy wydaje się trafiać w sedno wyzwań i dylematów kooperacji. Dwuręczność dotyka poszukiwania właściwej kombinacji pomiędzy eksploatacją a eksploracją wiedzy. Wydaje się więc, że może ona dostarczać adekwatnej perspektywy do rozpoznawania dylematów kooperacji na poziomie mikro.

Analogicznie, niewiele jest badań, które rozpoznają sieciowy poziom analizy kooperacji, mimo tego iż właśnie sieć tworzenia wartości stała się kanwą koncepcji kooperacji [Brandenburger, Nalebuff 1996, s. 15]. Otwiera to pole zarówno do rozpoznania strukturalnych uwarunkowań procesu kooperacji, jak też funkcjonalnych jej aspektów. Dyrektywa teoretyczna dotyczy tworzenia sieci wartości, w których nie tylko klienci współtworzą wartość, ale także komplementorzy rozumiani jako dostawcy jakiegokolwiek produktu, który zwiększa wartość oferty dla klienta. Taka definicja sieci wartości zbliża ją do pojęcia ekosystemu biznesowego, rozwijanego w spektakularny sposób przez firmę Apple. Ten przykład niesie pewne intuicyjne wskazania ról – projektującej, dyrygującej oraz wykonawczych w sieci. O ile dwie pierwsze stanowią od kilku już lat przedmiot badań w zarządzaniu strategicznym, a rola wykonawcza znalazła szczegółowy opis w literaturze [Niemczyk 2006], to jednak brakuje zarówno badań dotyczących interakcji pomiędzy liderem a resztą sieci, jak też identyfikacji wszystkich ról występujących w takiej sieci. Funkcjonalny nurt badań nad kooperacją sieciową otwiera więc pole wspólne badań kooperacji i sieciowych. Te drugie przynieść mogą interesujące zastosowania analizy strukturalnej. Podstawowym narzędziem analitycznym w odniesieniu do sieci jest analiza jej struktury przy zastosowaniu miar opisujących układy więzi oraz pozycje węzłów. Najbardziej oczywiste zastosowanie analizy sieciowej polega na identyfikacji sieci kooperacji jako nakładających się na siebie układów więzi współdziałania oraz konkurencji. Dalej otwiera się pole do badania wpływu gęstości, wielkości, różnorodności sieci na przebieg kooperacji w sieciach.

Wreszcie, wyniki kooperacji zostały obecnie rozpoznane w sposób selektywny, a ortodoksyjny metodolog zwróciłby też uwagę na jednostronność założeń badawczych. Na przykład wpływ na innowacje, wyniki finansowe czy rynkowe używany był raczej konfirmacyjnie niż testująco. Oznacza to, że zamierzenia badawcze podporządkowano dowiedzeniu istnienia i pozytywnego wpływu, co w znacznej mierze się udało. Jednakże bardziej drobiazgowo badania ujawniły niejednoznaczne rezultaty kooperacji oraz zmienne pośredniczące, takie jak reaktywność na potrzeby konsumentów [Luo, Slotegraaf, Pan 2006; Kotzab, Keller 2003]. Dodać do nich należy wielkość firm, doświadczenie, różnorodność, cykle życia technologii itd. Oznacza to, że w układach kooperacyjnych nie każdy podmiot będzie potrafił uzyskać dla siebie efekty indywidualnie pożądane, także ze względu na jednoczesne i sprzeczne z jego

interesami dążenia innych. Rozległa sieć małych kooperatorów osiągnie inne rezultaty niż niewielu ściśle ze sobą współdziałających dużych przedsiębiorstw. Jeszcze innego rozkładu pożytków kooperacji spodziewać się można w układach asymetrycznych, gdzie potencjał jednego podmiotu znacznie przeważa nad pozostałymi.

Podobnie, warto zbadać jak kooperacja wpływa na zmienne interesujące menedżerów: udział w rynku, ryzyko, efektywność, wzrost, rentowność. W takim podejściu kooperacja staje się zmienną wyjaśniającą to, co ma znaczenie w zarządzaniu. Obecnie dostępne w literaturze ustalenia są niekompletne. Na przykład studia przypadków wskazują na możliwość wykorzystania kooperacji do zwiększenia udziału w rynku [Gnyawali, Park 2011], ale nie zostały one przeprowadzone w sposób umożliwiający generalizację wyników. Analogicznie dostępne badania wskazują na możliwość wzrostu, ale są to studia przypadku wymagające dalszego testowania empirycznego. Natomiast badanie związków kooperacji z rentownością czy efektywnością nie przynoszą jednoznacznych wyników, bowiem wskazaniom pozytywnego związku towarzyszą ustalenia braku wpływu [Ritala, Hallikas, Sissonen 2008]. Taka sytuacja jest typowym przejawem luki poznawczej wymagającej dalszych, pogłębionych i poszerzonych badań.

Zakończenie

Kooperacja jako dynamiczny splot współdziałania i konkurencji jest wdzięcznym, a także obiecującym obiektem badawczym. Przynosi bowiem zarówno wyzwania intelektualne związane z paradoksalną naturą zjawiska, jak też przejawia znaczenie dla praktyki gospodarczej. Trzeba jednak zauważyć stosunkowo wczesny etap rozwoju badań, które mimo upływu 17 lat od daty ukazania książki popularyzującej pojęcie przyniosły nadal nieliczny zbiór publikacji. Osiągnięciem dotychczasowego dorobku jest niewątpliwie udowodnienie realności pojęcia, ukazanie jego polimorfii, rozpoznanie wpływu na istotne w zarządzaniu strategicznym zmienne. Niemniej jednak dotychczasowe badania ujawniają większe obszary niewiedzy, niż odkrywają wiedzy nowej. To dobra wiadomość dla badaczy zjawiska, bowiem okazuje się ono nie tylko obiecujące, ale także pojemne.

Dalsze wysiłki poznawcze wydają się układać wzdłuż trzech osi. Pierwsza dotyczy przyczyn pojawiania się kooperacji. Generalne pytania są tu dychotomiczne: dlaczego pojawia się kooperacja, oraz dlaczego nie pojawia się kooperacja? Druga dotyczy asymetrii dotychczasowych wyjaśnień, zarówno, jeśli chodzi o zakres dotąd stosowanych zmiennych jak i rodzaje mobilizowanych zmiennych. Trzecia oś dotyka wpływu kooperacji na przedsiębiorstwo.

Niniejsze opracowanie nie zgłasza ambicji wygenerowania mapy badań dla całej społeczności zajmującej się tym zjawiskiem. Zastosowana metodyka systematycznego przeglądu literatury zakłada ciągłość badań i powtórzenie wzorca dociekań z nurtu badań nad więziami międzyorganizacyjnymi. Być może jednak zajądą nieciągłości w eksploracji kooperacji, albo też nie spełni ona pokładanych w niej oczekiwań co może skrócić cykl życia zainteresowania tym obszarem badań. Ryzyko takich zdarzeń wydaje się jednak niewielkie, a przyszły wzrost ilości i głębi badań nad kooperacją pożądanym. Wreszcie, oś antece-

dencje-proces-wyniki jest typowa dla wczesnego etapu rozpoznania obszaru badawczego. Jej dojrzewaniu towarzyszyć powinna wyłaniająca się już teoria koopetycji.

Bibliografia:

Barretta A. (2008), *The functioning of Co-opetition in the Health-Care Sector: An Explorative Analysis*, "Scandinavian Journal of Management" 24, ss. 209–220.

Bengtsson M., Kock S. (1999), *Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks*, "The Journal of Business & Industrial Marketing", 14 (3), ss. 178–191.

Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1996), *Co-opetition*. New York: Double-day Currency.

Czakon W. (2009), *Power asymmetries, flexibility and the propensity to coopete: an empirical investigation of SMEs' relationships with franchisors*, "Int. J. Entrepreneurship and Small Business", vol. 8, No. 1, pp.44–60.

Czakon W. (2009), *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12, ss. 11–14.

Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, ss. 57–61.

Czakon W., Mucha-Kuś K., Sołtysik M. (2012), *Relacje koopetycji w tworzeniu efektywności rynku*, „Studia i Prace, Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 116, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, ss. 48–58.

Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W. (2008), *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, ss. 3–7.

Oblój K. (2009), *O definicji strategii raz jeszcze*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, ss. 3–5.

Gnyawali D.R., Park B.-J.R. (2009), *Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model*, "Journal of Small Business Management", 47 (3), pp. 308–330.

Gnyawali D.R., Park B.-J.R. (2011), *Co-opetition Between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation* "Research Policy", 40 (5), pp. 650–663.

Kotzab H., Keller Ch. (2003), *Value-adding Partnerships and Co-opetition Models in the Grocery Industry*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", 33 (3), pp. 268–281.

Luo Y., Slotegraaf R.J., Pan X. (2006), *Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms*, "Journal of Marketing", 70, pp. 67–80.

Mariani M. (2007), *Coopetition as an Emergent Strategy. Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses*, "International Studies of Management & Organization", 37 (2), pp. 97–126.

Niemczyk J. *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

Oliver A., Ebers M. (1998), *Networking Network Studies: an Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational relationships*, "Organization Studies", 19 (4), pp. 549–583.

Quintana-García C., Benavides-Velasco C.A. (2004), *Cooperation, Competition, and Innovative Capability: a Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms*, "Technovation", 24, pp. 927–938.

Ritala P., Hallikas J., Sissonen H. (2008), *The effects of strategic alliances between key competitors on firm performance*, "Management Research", 6 (3), pp. 179–187.

Ritala P. (2011), *Coopetition Strategy – When Is It Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, "British Journal of Management", 23 (3), pp. 307–324.

Robert F., Marques P., Le Roy F. (2009), *Coopetition Between SMEs: an empirical Study of French Professional Football*, "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", 8 (1), pp. 23–43.

Tranfield D., Denyer D., Smart P. (2003), *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*, "British Journal of Management", 14 (3), pp. 207–222.

Jolanta M. Szaban
Akademia Leona Koźmińskiego

Transformacja, stagnacja, rezygnacja. Z problemów kierowania ludźmi we współczesnych organizacjach

Practices in Contemporary Human Resources Management. Transformation, Stagnation, Resignation

Abstract: The paper presents the problem of discrepancy between theory and practice in Human Resources Management. In turbulent times in which many fundamental changes in the organizations' environment take place, the inside vertical relations remain almost rock-like. If any changes in recent time in this field occurred, in author's opinion, the things were only getting worse. The contemporary managers do crack the whip showing their might and power to subordinates, who, in such circumstances, feel unsafe threatened with the loss of job. Inhuman behaviour of many managers often turns into mobbing and/or other discriminating practices. Long power distance in Polish organization and the lack of balance between two parts of employment relation ultimately gives rise to the diminished employees' loyalty and their effectiveness as well as entails lack of trust to their superiors and lack of motivation. The final result of such prolonged anomalous managers' behaviour can be devastating especially for organizations which have to survive in the competitive market. Unethical managerial behaviour obviously needs to be changed which is sort of challenge for future generations.

Key-words: Human Resources Management, Human Resources, Human Capital, Social Capital, transformation, stagnation, resignation, managerial styles.

Wstęp

Nauka o zarządzaniu, w dużej mierze, składa się z porad, recept, na temat tego, jak zarządzać, by współczesne organizacje odnosiły sukcesy. Samo pojęcie sukcesu inne znaczenie ma w odniesieniu do firm podlegającym prawom rynku, inne do organizacji nienastawionych na zysk, a jeszcze inne dla organów administracji publicznej. Firmy odnoszą sukces, gdy przynoszą właścicielom zysk, gdy zdobywają przewagę na konkurencyjnym rynku lub, co istotne w okresach gorszej koniunktury, kryzysu, gdy na tym rynku się utrzymują. Dla organizacji niedziałających dla zysku, sukcesem będzie osiągnięcie założonych

celów ich działalności, czyli ich skuteczność. Znacznie trudniej zdefiniować sukces dla organów administracji państwowej. Nie będzie nim utrzymanie się przy życiu, bo to wiele z nich umie robić nadzwyczajnie, udowadniając często wbrew logice, konieczność swojej egzystencji. Nie będzie nim ich rozrost, bo często oznacza jedynie bezproduktywne powiększanie zaautonomizowanych jednostek. Sukcesem organów administracji jest sprawne wykonywanie przez nie zadań zleconych przez Państwo – tyle, że taką prakseologicznie rozumianą sprawność bardzo trudno zmierzyć. Byłoby też sukcesem zadowolenie klientów (dawniej nazywanych petentami czy interesantami), którym organy administracji mają służyć. Jest jednak coś, co determinuje osiąganie sukcesów przez tak różne organizacje – wszystkie one muszą być dobrze zarządzane. W poniższym tekście interesować nas będzie tylko jeden element sprawnego zarządzania organizacją, ten mianowicie, który odnosi się do kierowania ludźmi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi vs kierowanie ludźmi

Pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi, zdomowilo się na dobre w języku polskim – zarówno potocznym, jak i naukowym. Jest to, jak wiele innych określeń w nauce o zarządzaniu, kalka angielskiego *Human Resources Management (HRM)*. Jak wiadomo, język angielski jest precyzyjny, a zarazem oszczędny w słowach. Każdy język rządzi się swoimi prawami, ma różny zasób określeń na te same zjawiska itd. W języku polskim słowo *Management* można i należy tłumaczyć, w interesującym nas kontekście, dwojako, mianowicie jako *zarządzanie* bądź jako *kierowanie*. W pierwszym przypadku działania menedżerów dotyczą wszystkich zasobów organizacji (technicznych, finansowych, informacyjnych), w drugim wyłącznie ludzi, pracowników organizacji. To rozróżnienie jest szczególnie istotne z punktu widzenia osób, które zarządzają i kierują, czyli do menedżerów/kierujących. Druga kwestia to konieczność wyraźnego wyróżnienia obiektu kierowania, czyli pracowników od pozostałych zasobów. Od kilku lat pojawia się zamiast „zasobów ludzkich” określenie „kapitał ludzki” i/lub „kapitał społeczny”. W zamierzeniu autorów takiego rozróżnienia, nie miała to być li tylko zmiana semantyczna, a raczej podkreślenie konieczności innego podejścia do kierowania ludźmi i pierwszego kroku w kierunku pożądaných zmian systemowych. Jak się wydaje, dotychczas jednak za zmianą nazewnictwa podążają jeśli nie jedynie, to głównie, koncepcje naukowe, podczas gdy codzienna praktyka pozostaje oporna na postulowane zmiany. Warto zastanowić się nad tym, dlaczego zmiany żywiołowo zachodzące w otoczeniu organizacji, nieraz o fundamentalnym znaczeniu, mają niewielki wpływ na to, jak kieruje się pracownikami we współczesnych organizacjach.

Pisałam już [Szaban 2011, ss. 51–66], że co kilka lat pojawiają się nowe koncepcje dotyczące HRM, odnosząc mniej lub bardziej spektakularne sukcesy na niwie naukowej. Z jednej strony, stale odnoszę wrażenie *déjà vu*, w odniesieniu do prezentowanych teorii, z drugiej zaś wydaje się, że występuje rozdźwięk między tym, co się w poszczególnych koncepcjach postuluje, a tym, jak funkcjonuje praktyka. Ten rozdźwięk istniał zawsze wszędzie tam, gdzie usiłowano albo opisywać rzeczywistość, „ubierając” ją w chwytliwe modele,

niekoniecznie dobrze odzwierciedlające opisywane zjawiska albo tam, gdzie z koncepcji wynikać miały jakieś postulaty dla praktyki. Niektóre z nich miały i mają utopiijny, życzeniowy czy paranaukowy charakter, całkowicie rozmiijając się z dominującą praktyką kierowania ludźmi w organizacjach. Rodzi się też nieuniknione pytanie, na ile prezentowane współcześnie koncepcje i rozwiązania dotyczące HRM, są rzeczywiście nowe, a na ile są tylko „przepakowane”, by lepiej, łatwiej się w dobie marketingu wszystkiego, sprzedać.

HRM a HCM i SCM – ewolucja teorii

Zacznijmy od zmiany koncepcji: z „zarządzania zasobami ludzkimi” na „zarządzanie kapitałem ludzkim”. Samo pojęcie „kapitał ludzki” po raz pierwszy ujrzało światło dzienne w 1954, a jego autorem był A.W. Lewis [Lewis 1954, ss. 139–191], któremu było ono potrzebne dla ilustracji ekonomicznego modelu dwu sektorowego wzrostu. Postrzegał on kapitał ludzki jako środek do generowania przychodów. Także inni ekonomiści, w późniejszych latach, porównywali kapitał ludzki do maszyn, do fizycznych środków produkcji, jak np. noblista G. Becker [Becker 1964]. Inaczej mówiąc, rozumieli, że ludzie są właśnie jednym z zasobów firmy, przyczyniającym się obok innych, do uzyskiwania przychodów. Zwrócić trzeba uwagę na to, że kapitał ludzki także dzisiaj inaczej rozumiany jest przez ekonomistów, a inaczej przez autorów nauk o zarządzaniu. Ci pierwsi traktują pracowników jako „czynniki rozwoju społeczno-gospodarczego” i wzrostu gospodarczego, istotny element rynku pracy, ci drudzy jako zasadniczy zasób przyczyniający się do sukcesu organizacji. Niewdając się w szczegółowe analizy wielu opinii na temat pojęcia kapitał ludzkiego i jego definicji, przyjmiemy, na potrzeby niniejszego opracowania, jedną z nich. Kapitał ludzki to „wszystkie kompetencje, zdolności, doświadczenie i wiedza pracowników danej organizacji, niezbędne do właściwego reagowania firmy na potrzeby rynku i klientów, zarówno w biznesie jak i w administracji publicznej, w tym zagadnienia związane z formalnym i z nieformalnym kierowaniem ludźmi” (definicja własna, na podstawie *Measuring and Accounting of Human Capital* [23.02.2013]). Z definicji tej wynika, że każda organizacja dysponuje kapitałem ludzkim, ponieważ każda zatrudnia pracowników. Jednakże poziom kapitału ludzkiego nie jest wszędzie jednakowy. Dla jego pomiaru stworzono Indeks Kapitału Ludzkiego, pozwalający zmierzyć, jakie praktyki z obszaru kierowania ludźmi w najwyższym stopniu przyczyniają się do zwiększania wartości udziałów akcjonariuszy (*shareholder value*). Badania [Watson Wyatt 2002] wykazały występowanie związku między jakością kierowania ludźmi (HCI) a wynikami finansowymi firm. Zidentyfikowano 43 wymiary-praktyki HR, które zgrupowano w pięciu kluczowych obszarach. Są nimi: system motywacyjny i odpowiedzialność firmy, nastawienie na pracę zespołową, elastyczne miejsce pracy, doskonale metody rekrutacji i zatrzymywania w firmie pracowników (czyli kształtowania lojalności), dobra komunikacja oraz zorientowane na HCI usługi technologiczne. Badania wykazały, że znacząca poprawa zidentyfikowanych działań z obszaru HCI, spowodowała 47% wzrost wartości rynkowej badanych firm [Watson Wyatt 2002].

Przypomnijmy pokrótce jak ewoluowały pojęcia dotyczące kierowania ludźmi w teoriach zarządzania. Chronologicznie pierwsze było podejście kla-

syczne – koncepcje F. Taylora, H. Fayola, M. Webera, które sprowadzić by można do administrowania sprawami pracowniczymi. Pracownicy, jeden z zasobów organizacji, powinni być, jak postulował Fayol, „sprawnie administrowani” [Fayol 1947, ss. 56–86]. Byłoby niesprawiedliwością oceniać, że Fayol traktował pracowników przedmiotowo. Przeciwnie, sądzę, że jego 14 zasad sprawnego administrowania, w dużej części można, a nawet należałoby, stosować w praktyce i dzisiaj, a wtedy ta praktyka byłaby znacznie bardziej humanitarna niż jest dzisiaj. Kolejne było podejście neoklasyczne, przede wszystkim zaś koncepcja Human Relations. Powstała ona na podstawie doświadczeń prowadzonych w firmie Western Electric w Hawthorne przez E. Mayo i jego zespół w latach 1924–1932. W tej koncepcji wskazano przede wszystkim na podmiotowość pracowników, na efekty pracy zespołowej oraz na potrzeby pracowników (ich motywacje) w miejscu pracy. [Elton Mayo's Hawthorne Experiments 2013]. Powiązane z tą koncepcją jest podejście behawioralne, wskazujące na to, że lepsze zrozumienie ludzkich (pracowniczych) zachowań i idące za tym działania kierujących, mogą zwiększyć wydajność pracy [D. McGregor, B.F. Skinner i in. 1960]. Teoria systemów społecznych N. Luhmanna [Seidl 2004] dała początek koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resources Management*), która święciła triumfy w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku. Kolejną koncepcję charakteryzuje podejście strategiczne w odniesieniu do kierowania ludźmi. Oznacza ono, że na tę kwestię trzeba patrzeć w perspektywie długoterminowej, starannie opracowywać strategię HR w odniesieniu do strategii ogólnej firmy, planować wszystkie etapy HR oraz doceniać miejsce i znaczenie w organizacji komórki odpowiedzialnej za HR – sytuując ją wysoko w strukturze organizacji. Szczególnie w czasach kryzysowych, zjawisko powszechnej redukcji pracowników, nakazuje firmom patrzącym perspektywicznie, odpowiednie „zarządzanie talentami”, o czym pisał, m.in. P. Cappeli [Cappeli 2010, ss. 141–151], tak, by przyciągać do organizacji zdolnych pracowników i powodować, by z niej nie odchodzili. To podejście nakazuje także spojrzeć na pracowników jako na jednak najcenniejszy *zasób* organizacji, zdecydowanie różniący się od pozostałych i zasługujący na specyficzne podejście. Z punktu widzenia praktyki, dyskusyjne jest natomiast samo pojęcie strategicznego zarządzania i kierowania ludźmi. O jakiej bowiem strategii można myśleć i ją realizować, gdy nie sposób przewidywać sytuacji w otoczeniu organizacji i w niej samej, w dłuższym niż kilkumiesięcznym czy rocznym horyzoncie czasowym.

Coraz częściej pojawia się, także w kontekście organizacyjnym, pojęcie kapitału społecznego (*Social Capital*), który, wg definicji OECD, oznacza „sieć powiązań wraz z dzielonymi normami, wartościami i porozumieniem, które ułatwiają współpracę wewnątrz grup i między grupami” [*Human Capital Investment: An International Comparison*, 1998]. Pojęcie SCM (*Social Capital Management*) oznacza coraz większą wagę przywiązywaną do pracy zespołowej. Ma to znaczenie szczególnie w zindywidualizowanych, na ogół, społeczeństwach europejskich, w których położenie nacisku w polityce personalnej na postulowane dawno przez H. Fayola, *esprit de corps*, oznaczać powinno promowanie ducha pracy zespołowej, pozwalającego stworzyć harmonię

i jedność w organizacji [Fayol 1947, ss. 56–86], przyczyniające się w ostatecznym rachunku do jej sukcesu.

Ewolucja praktyki kierowania ludźmi

Żyjemy w okresie nieustającej transformacji, całe otoczenie organizacji zmienia się w niespotykanym w uprzednich stuleciach, tempie. Do tych zmian muszą dostosowywać się przede wszystkim firmy, których egzystencja uzależniona jest od rynku. Towarzyszyć zmianom w otoczeniu powinny też działania dostosowujące organizację administracji publicznej, jednak, w przeciwieństwie do organizacji rynkowych, zmiany, jakie w nich zachodzą, niewymuszane bezpośrednio przez rynek, następują dużo wolniej i w znacznie ograniczonym zakresie. Ociążała machina biurokratyczna nigdy i nigdzie nie była chętna do zmian, zawsze wolała za wszelką cenę utrzymywać *status quo*. Niezależnie od stosunków własnościowych, w każdym miejscu pracy znajdują się osoby odpowiedzialne za kierowanie ludźmi. W praktyce najważniejszymi kierującymi są top menedżerowie, nadający ton pracy wszystkim innym menedżerom i mający decydujący wpływ na charakter kultury organizacji, ale istotną rolę odgrywają także pozostali menedżerowie w stosunku do swoich bezpośrednich podwładnych. Zasadniczy, choć na pewno nie jedyny, wpływ na to, jak przebiega proces kierowania ludźmi w organizacji ma wiedza, doświadczenie (w głównej mierze składające się na kompetencje) oraz osobowość każdego kierującego. Współcześni menedżerowie szczególnie wyższego i średniego szczebla w dużych firmach, są przeszkoleni wielokierunkowo, także w zakresie kompetencji „miękkich”, dotyczących kierowania ludźmi. Jak wynika z przeprowadzonego w 2012 r. badania [Błaszczak, ICAN Institute 2013, B10], większość z badanych 333 przedstawicieli menedżerów polskich, wysoko ocenia swoje umiejętności, wymieniając na pierwszych miejscach: zrozumienie biznesu, orientację na klienta i podejmowanie decyzji. Ale już np. w kategorii „zarządzanie zespołem” uczestnicy tego badania ocenili się znacząco niżej. Bardzo symptomatyczne są uwagi S. Finkelsteina z Tuck School of Business z Dartmouth [Finkelstein 2013, B11]. Na podstawie wyników swoich badań dotyczących top menedżerów w USA, wymienia on zasadnicze przyczyny błędów, prowadzących do porażek nawet zdolnych kierowników. Są nimi, jego zdaniem, mechanizmy obronne menedżerów, oderwanie od rzeczywistości, nieumiejętne myślenie o szansach i zagrożeniach dla ich firm a także ignorowanie pojawiających się problemów. Finkelstein uważa, że takie same problemy napotykają menedżerowie niezależnie od kraju i różnic kulturowych. To, co uważam za symptomatyczne w tej wypowiedzi w kontekście rozważań odnoszących się do kierowania ludźmi, to fakt, że wymieniając i generalizując różne błędy menedżerów, Finkelstein ani razu nie wymienił braku umiejętności kierowania ludźmi. To prawda, że część porażek osoby określone przez niego jako najgorsi menedżerowie, zawdzięczają wyłącznie sobie przekonaniu o własnej nieomyślności czyli arogancji czy brnięciu w źle przemyślane decyzje. Jednakże nie sposób nie zauważyć, że przynajmniej części z opisanych niepowodzeń można by uniknąć, gdyby umiejętności kierowania ludźmi, w analizowanych przypadkach, były lepsze – poczynając od doboru ludzi (czasem warto zatrudniać lepszych od siebie), a skończywszy na takim sposobie kierowania

pracownikami, by czuli się oni zmotywowani i lojalni wobec firmy i swoich przełożonych.

Z latami, jak skrótowo przedstawiłam, zmieniają się koncepcje i narzędzia związane z kierowaniem ludźmi. To, co pozostaje relatywnie niezmiennie, to kształtowanie relacji w organizacji, przede wszystkim w pionie – między przełożonymi a podwładnymi. „Ryba psuje się od głowy” – to powiedzenie w dużej mierze sprawdza się w odniesieniu do kształtowania relacji międzyludzkich w organizacji. Gdy top menedżerowie niewłaściwie odnoszą się do pracowników, stosują autokratyczne metody kierowania, raczej demotywują niż motywują swoich podwładnych – to takie zachowania z reguły są powielane na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Dwa zagadnienia warto są tego, by o nich tutaj wspomnieć. Wielu ludzi zadaje sobie pytanie, co decyduje o tym, w jaki sposób kierowani są ludzie w organizacji. Na pewno nie jest to jeden czynnik. Już w teoriach zależnościowych [Fiedler 1964, ss. 149–190] zwracano uwagę na to, że styl kierowania powinien być dopasowany do sytuacji. Oznacza to, że takie elementy sytuacyjne jak pracownicy organizacji (ich wiek, płeć, wykształcenie), rodzaj zadań, jakie ma wykonać dany zespół (proste, złożone) czy czas, w jakim zadanie ma być wykonane – determinują, do pewnego stopnia, zachowania menedżerów. Innego stylu kierowania oczekują bowiem pracownicy o niskich, a innego o wysokich kwalifikacjach. Inny jest tryb podejmowania decyzji, gdy trzeba je podejmować szybko, bo sytuacja tego wymaga, a inny, gdy można to robić wg. harmonogramu. Nieco inaczej kieruje się jednorodnymi grupami pracowników, inaczej zróżnicowanymi, np. pod względem wieku, płci. Sposób zachowania się zwierzchnika w stosunku do podwładnych, powinien być przez nich akceptowany. A to oznacza z reguły tzw. ludzkie podejście do załogi – niezależnie od sytuacji kierowania. I tu pojawia się zasadnicza determinanta stosowanego w praktyce sposobu kierowania – jest to sam przełożony, menedżer, a ściślej, jego osobowość i temperament. Mawia się, że człowiek nie jest w stanie przeskoczyć samego siebie. I to odnosi się również do menedżerów, których cechy, postawy, nawyki, zachowania bardzo trudno jest zmienić. Nie są tego w stanie dokonać nawet najlepsze szkolenia. Człowiek o osobowości autorytarnej [Aronson 2004], „wilk”, nie przeobrazi się nagle w owieczkę, autokrata nie stanie się z dnia na dzień menedżerem demokratycznym. Menedżer o temperamencie cholerycznym, wg. Hipokratesa [Hellinger 2013] czy strażnik (*Guardian*), wg. Keirseya [Keirsey 1998], czyli osobnik zorientowany na fakty, zadania, nie na ludzi, nie będzie w praktyce kierowania osobnikiem spokojnym i zrównoważonym, nie pozwoli mu na to, na dłuższą metę, właśnie temperament, cecha wrodzona, w zasadzie niepoddająca się zmianom. Na pewno pewne cechy osobowości mające wpływ na sposób kierowania ludźmi można i należy modyfikować. Należy do nich, na przykład, asertywność. Menedżer, który nie ma szacunku dla samego siebie, nie będzie go miał i dla innych; jeśli nie potrafi powiedzieć „nie”, to znaczy, że nie potrafi kierować ludźmi. Dalece nie wszyscy menedżerowie są asertywni, nie wszyscy przeszli odpowiednie treningi, które mogą tę cechę w człowieku wyrobić. A to oznacza, że wielu nieasertywnych menedżerów swoje własne braki kompensuje w relacjach ze współpracownikami. Nie potrafią oni okazywać pracownikom empatii i szacunku, traktować ich bardziej po partnersku.

Czasem wynika to z faktu, że „miejsce siedzenia zmienia punkt widzenia”, że z „wysokiego stołka” inaczej pewne sprawy się widzi. Niektórzy ludzie, awansując na wysokie stanowiska menedżerskie, osiągają szczyt swojej niekompetencji – i na nim, jak wiadomo z prawa Petera i prawa Dilterta, pozostają [Peter 1968; Adams 1996]. I ten brak kompetencji pokrywają nonszalancją, arogancją, irytacją i podobnymi zachowaniami, które, w ich mniemaniu, ów brak wyrównują czy zacierają, bez względu na koszty ludzkie. By zorientować się, jak zachowują się na co dzień współcześni menedżerowie, niekoniecznie trzeba przeprowadzać głębokie studia. Poza informacjami od znajomych, w dobie Internetu wystarczy zanalizować wpisy pracowników na temat pracodawców na takich, na przykład, stronach jak: mojpracodawca.pl, gowork.pl, goldenline.pl/forum. Wyłania się z nich niezbyt sympatyczny obraz przełożonych. Powtarzają się opinie o zastraszaniu pracowników, głównie szermowanie groźbami utraty pracy, o „chamskich zachowaniach”, o „zezwierzęceniu” kierowników, o braku empatii, poszanowania dla pracowników, a także o łamaniu przez nich, w różnych aspektach, prawa. Wielu pracowników czuje się w miejscu pracy bardziej demotywowanych niż motywowanych, a tacy pracownicy nie są ani wydajni ani lojalni. A jednak, zdaniem pewnych menedżerów, najlepszym motywatorem jest dzisiaj właśnie zagrożenie utratą pracy. Niektórzy z nich, jak A. Blikle w swych licznych w ostatnich latach tekstach i wystąpieniach, przekonują, że już sam brak kary jest dla podwładnych nagrodą [Buczak 2013, ss. 6–11], że „batem (kijem) może być pozbawienie marchewki” a „marchewką uniknięcie bata (kija)”. Tego poglądu nie podzielają na ogół pracownicy i ja także się z nim zdecydowanie nie zgadzam. Wspomniane w wypowiedziach pracowników zachowania menedżerów nierzadko mają charakter mobbingu. 44% internautów wypowiadających się na stronie wp.pl twierdziło, że są gnębieni przez swoich szefów [Mobbing 2008], a z sondy przeprowadzonej w 2012 r. wynikało, że aż 70% ankietowanych czuło się mobbingowanych w miejscu pracy [Mobbing 2012]. O zjawisku mobbingu pisze się stosunkowo niedawno (od ok. 10 lat), co nie oznacza, że wcześniej ono nie występowało. Jednakże odnieść można wrażenie, że z latami prześladowania pracowników się nasilają, mimo wprowadzenia w wielu krajach, także w Polsce (od 2004 r.), przepisów prawnych chroniących przed nimi pracowników. Jak wynika ze statystyk, tylko ok. 5% spraw o mobbing wniesionych do sądów pracy wygrywają pracownicy [Mobbing 2012], co zniechęca wielu z nich do dochodzenia sprawiedliwości. Świadczyć o tym może np. fakt, iż w 2010 r. do Sądu Okręgowego Warszawa-Praga wpłynęły zaledwie 3 sprawy o mobbing [Gryga 2011]. Wobec upowszechniania się mobbingu i całej gamy zachowań pokrewnych, których pod względem *stricte* prawnym nie kwalifikuje się jako mobbingu (np. wszelkich przejawów dyskryminacji), trzeba zastanowić się, po pierwsze, dlaczego obserwuje się nasilanie się nagannych sposobów kierowania ludźmi, a po drugie, czy i jak można wpływać na zachowania menedżerów, by je poskromić. Zjawisko mobbingu i jemu podobne, mają związek z sytuacją na rynku pracy (rynek pracodawców) oraz z wydłużaniem się dystansu władzy w organizacjach. Im dłuższy jest ten dystans, tym bardziej ci członkowie organizacji i instytucji, którzy mają mniej władzy, spodziewają się i akceptują fakt, że władza nie jest w społeczeństwie (i w organizacji) rozłożona równomiernie.

Z badań G. Hofstede wynika, że Polska ze swoim wynikiem w rankingu opracowanym przez tego badacza, plasuje się wśród społeczeństw szlachezowanych a więc takich, w których, pracowników od przełożonych dzieli duży dystans [Hofstede 02.03.2013]. Ma to zapewne przełożenie na kwestię zaufania pracowników do przełożonych. Jak wiadomo, polskie społeczeństwo w ogóle wyróżnia się na tle europejskim i światowym brakiem zaufania do Państwa i jego agend, do wszelkiego rodzaju władz i ludzi do siebie. W rankingu światowym Polska zajęła 21 miejsce wśród 30 krajów, z 47% osób deklarujących zaufanie do innych, podczas gdy średnia OECD wyniosła 59%, a w przodujących pod tym względem krajach nordyckich 84–89% [Society 2011]. Z kolei z badań *European Social Survey* wynika, że tylko 13% Polaków jest przekonanych, że „ludzie najczęściej starają się być pomocni” [Czapiński 2001, ss. 284–292]. Dla pewnej pociechy dodać można iż, wg Raportu Harvard Business School, mniej niż 1% amerykańskich pracowników ma bardzo dobre zdanie o szczerości i o standardach etycznych swoich szefów [Harvard 2002], a z innych badań wynika, że ponad 50 procent pracowników nie ufa zarządom firm, w których pracują [Covey 2006]. Jedno, co nie ulega wątpliwości, to to, że do utraty zaufania pracowników do przełożonych w pierwszym rządzie przyczyniają się zachowania tych ostatnich. Trzeba mieć świadomość, że wobec niezmienności natury ludzkiej, bardzo trudno było, jest i będzie przeciwdziałać nieetycznym w najlepszym, a kryminalnym, w najgorszym przypadku, zachowaniom tych, którzy mają władzę nad pracownikami. Nie można zamykać oczu na ciemną stronę współczesnego kierowania.

Zakończenie

Transformacja w otoczeniu organizacji wpływa na miejsca pracy, na pożądane jej rodzaje, na oprzyrządowanie procesu zsl. Wiele się więc w organizacjach zmienia, może poza jednym: sposobem kierowania ludźmi. Z analizy wypowiedzi pracowników wyciągnąć można wniosek, że większość menedżerów kieruje się w swych poczynaniach, będąc często podobnie nieświadomymi jak pan Jourdain¹, teorią „X” D. Mc Gregora [Mc Gregor 1960], tzn. uznając, że pracownicy wymagają stałego nadzoru, że trzeba ich do pracy przymuszać, gdyż z natury są leniwi i pracować nie lubią, stosują często autokratyczny sposób kierowania. I nie ma tu nic do rzeczy ani ich poziom ani kierunek wykształcenia (wśród, delikatnie mówiąc, nielubianych za stosunek do współpracowników menedżerów są także, między innymi w Polsce, absolwenci Harvardu); zasadniczego wpływu na sposób kierowania nie ma też szczebel kierowania, ani rodzaj pracy wykonywanej przez podległych menedżerom pracowników. Można bez większego ryzyka stwierdzić, że błędy w kierowaniu ludźmi są zjawiskiem globalnym, niezależnym od kultury kraju czy kultury organizacyjnej. Na tę ostatnią, najistotniejszy wpływ mają podejmujący kluczowe decyzje, także personalne, pracodawcy i top menedżerowie. Od nich zależy nie tylko to, co zapisane jest w regulaminach, statutach, kodeksach

¹ Molierowski bohater sztuki „Mieszczanin szlachcicem”, nie wiedział, że mówi prozą, co uświadomił mu dopiero nauczyciel filozofii. wolnelektury.pl, s. 19.

etycznych itd., ale przede wszystkim to, jak owa kultura przejawia się w praktyce, jak kształtowane są relacje między przełożonymi i podwładnymi.

Wiele miejsca poświęca się w literaturze kwestii kierowania i przywództwa, nierzadko utożsamiając oba te pojęcia. Otóż nic bardziej mylnego. Niestety, dalece nie każdy menedżer jest przywódcą, takim, który potrafi pociągać za sobą i zjednywać dla swych pomysłów pracowników. Do tego trzeba mieć charyzmę, a tej nie nabywa się wraz z objęciem funkcji menedżerskiej. Tym bardziej nie zdobywa się jej lekceważącym stosunkiem do pracowników, brakiem odpowiednich sposobów ich motywowania, groźbami, zastraszaniem i tymi wszystkimi działaniami lub zaniechaniami, które pracownicy mają prawo odczuwać jako skierowane przeciw nim. Warto, przy okazji, obalić mit, iż kierowanie ludźmi to rodzaj pracy jak każda inna, i że każdy może ją wykonywać.

W obszarze kierowania ludźmi mamy do czynienia ze stagnacją i nic nie zapowiada, by to się miało zmienić. Niezmienna pozostaje bowiem natura ludzka, a z tą ma się bezpośrednio do czynienia w praktyce różniącej się znacznie od analiz, opisów i rekomendacji dotyczących sposobów kierowania ludźmi. Najlepsze szkolenia nie pomagają zasadniczo w zmienianiu postaw i zachowań menedżerów, nie wpływają też w istotny sposób na zmianę swobodnego przyzwolenia społecznego na, ostrożnie mówiąc, niewłaściwe zachowania menedżerów w stosunku do podwładnych, a mówiąc dosadnie, na paśtwienie się nad nim, na ich wyzyskiwanie. Dysfunkcje, a nawet patologie w kierowaniu ludźmi są, jak wspomniano, zjawiskiem, które nie zna granic, występuje pod każdą szerokością geograficzną i na każdym szczeblu kierowania. Stąd w tytule rezygnacja, bo trudno zmieniać to, co zmianom się łatwo nie poddaje. Pojęcie to nie oznacza jednak, iż trzeba biernie godzić się z tym, co jest niezmiennie od lat; raczej wskazuje na zjawiska, o których zbyt rzadko otwarcie i głośno się mówi. I chociaż wymowa przedstawionego tekstu ilustrującego współczesną praktykę kierowania ludźmi jest pesymistyczna, stawia on zarazem wyzwanie dla kolejnych pokoleń pracowników i menedżerów, by nie rezygnowały z prób jej zmienienia.

Bibliografia:

- Adams S. (1996), *The Dilbert Principle*, Harper Business, New York.
- Aronson E. (2004), *Człowiek – istota społeczna*, Biblioteka psychologii współczesnej, Warszawa.
- Becker G.S. (2009), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press.
- Błaszczak A. (2013), *Polscy menedżerowie szukają szans rozwoju.*, Badania ICAN Institute, Rzeczpospolita, Rynki i Finanse, 22.02.
- Buczak D. (2013), *Nie zarządzamy szczurami. Wywiad z A. Blikle* Poradnik Psychologiczny „Polityki”, *Ja, my, oni*, t.11, 27.02.
- Cappeli P. (2010), *Zarządzanie talentami. Model na XXI wiek*, Harvard Business Review Polska, Nr. 87, Maj.
- Covey M. R. (2006), *The Speed of Trust*, New York.

Czapiński J., Panek T. (red) (2011), *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, Raport.

Elton Mayo's Hawthorne Experiments, <http://www.accel-team.com> [26.02.2013].

Fayol H. (1947), *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia W.Wilak, Poznań.

Fiedler E. (1964), *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*; "Journal for Advances in Experimental Social Psychology", Academic Press 1, 12.

Finkelstein S.(2013), *Co tworzy złego szefa*, „Rzeczpospolita”, Kariera i biznes, 13.02.

Gryga K. (2011), *Mobbing nie istnieje w statystykach sądowych*, Wyborcza.biz, [10.03].

Harvard Business School and Pew Research Center (2002), Report.

Hellinger B. (2013), *Nauka o temperamentach Hipokratesa-Galenusa*, <http://www.hellinger.pl> [06.03.2013].

Hofstede G. (2013), *What about Poland*, The Hofstede Center, <http://geert-hofstede.com> [03.03.2013].

Keirsey D. (1998), *Please Understand Me II. Temperament Character Intelligence*, Prometheus Nemesis Book Company Del Mar, CA.

Lewis W.A. (1954), *"Economic development with unlimited supplies of labour"*, May, Manchester School.

McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, za: www.businessballs.com [27.02.1946].

Measuring and Accounting of Human Capital, www.12manage.com [23.02.2013] i <http://www.watsonwyatt.com> [25.02.2013] *Human Capital Investment: An International Comparison (1998)* Paris, Organization for Economic Cooperation and Development, Centre for Educational Research and Innovation.

Mobbing w Polsce: ofiary nie boją się krzyczeć (2008), Wiadomości, wp.pl, [01.02.2013].

Mobbing bardzo rzadko ma finał w polskim sądzie, (2012), „Dziennik Gazeta Prawna”, 26.04.

Munich School of Management, <http://www.zfog.bwl.uni-muenchen.de>.

Peter L.J., R. Hull (1998), *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*, HarperCollins Publ. New York.

Seidl D. (2004), *Luhmann's theory of autopoietic social systems*, Ludwig-Maximilians-Universität München.

Skinner B.F. (1953), *Science and Human Behavior* (ISBN 0-02-929040-6) Online version.

Society at a Glance 2011, OECD Social Indicators, OECD library <http://www.oecd-ilibrary.org> [05.03.2013].

Szaban J. (2011), *Models, Trends, challenges in Contemporary HR – A Critical Approach*, „Przedsiębiorstwo przyszłości”, Nr 4 (9).

Natalia Przybylska
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Maciej Zastempowski
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Aktywność innowacyjna tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych

Innovative activity of Hidden Champions of the Polish economy in the light of empirical research

Abstract: The processes, which is taking place in the modern economy shows that in addition to a strong position played in it by large multinational corporations, it is also important not seeking publicity in the media and overshadowed by a group of companies – determined in accordance with the concept of H. Simon, as hidden champions. This paper presents the results of empirical research conducted among hidden champions of the Polish economy, under the innovative activity.

Key-words: innovation, innovative activity, hidden champions.

Wstęp

Problemy poruszane w niniejszym opracowaniu znajdują się na styku dwóch obszarów tematycznych. Pierwszym z nich jest koncepcja przedsiębiorstw określanych mianem tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki, drugim zaś, aktywność innowacyjna współczesnych przedsiębiorstw.

Odnosząc się do tematyki pierwszego wspomnianego powyżej obszaru należy wyjaśnić, iż koncepcja tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki pochodzi z prac H. Simona [Simon 1999; Simon, Dietl 2009]. Jej sednem jest konstatacja mówiąca, iż obserwacja procesów zachodzących w ramach współczesnej globalnej gospodarki pozwala stwierdzić, iż oprócz silnej roli odgrywanej w niej przez wielkie korporacje transnarodowe, istotne znaczenie ma również nieszukająca rozgłosu w mediach i pozostająca w cieniu grupa przedsiębiorstw – określana właśnie mianem tajemniczych mistrzów. Należą tu przedsiębiorstwa, które w swoisty sposób wymykają się prowadzonym badaniom i różnego rodzaju analizom. Ich cechą charakterystyczną, oprócz pozostawania nieznanymi, co często stanowi ich własny wybór bycia anonimowym, jest zajmowanie dominującej bądź wiodącej pozycji na swoich rynkach globalnych.

Opierając się na koncepcji H. Simona jako tajemniczego mistrza współczesnej gospodarki należy więc traktować firmę, która [Simon 1999, s. 35]:

- zajmuje pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na globalnym rynku, albo pierwsze miejsce na swoim kontynencie – pozycja na rynku zależy głównie od jej udziału w rynku (lub udziału względnego),
- osiąga przychody poniżej 3 miliardów euro,
- ma niski poziom obecności w świadomości publicznej (anonimowość).

H. Simon wskazuje również, iż tajemniczość tej kategorii przedsiębiorstw w sposób jaskrawy kontrastuje z ich dominującą pozycją zajmowaną na swoich rynkach. Ich udział w rynku globalnym rzadko wynosi poniżej 50%, a niektóre osiągają wręcz udziały sięgające 70–90% udziału w swoich rynkach. Średnio ich udziały są zazwyczaj dwukrotnie większe niż ich najgroźniejszych rywali rynkowych [Simon, Dietl 2009, s. 23]. Globalna lista, tworzona przez H. Simona w ciągu 20 ostatnich lat, obejmuje około 2000 tajemniczych mistrzów i stale się rozrasta. Jako przykłady tajemniczych mistrzów wskazuje następujące firmy: Baader, McIlhenny, 3B Scientific, International SOS, Tetra, Bobcat, Gallagher, Seas Getters, Hamamatsu Photonics, Petzl, Lantal, Tandberg i Polycom, W.E.T i Webasto, De La Rue, Balfor, Ulvac, Orica, CEAG, Gartner, Zimmer, DePuy, Biomet, Stryker, Technogym, Gerriets, Klais, Electro-Nite, Sappi, Essel Propack, Plansee, Molex, Nivarox i wiele innych [Simon, Dietl 2009, ss. 24–33]. Prawie dwie trzecie z nich pochodzi z krajów niemieckojęzycznych, sporo znajduje się w Skandynawii, północnych Włoszech, USA i Japonii [Simon, Dietl 2009, ss. 38–39]. W tabeli 1 zaprezentowano kluczowe dane dotyczące tej kategorii podmiotów.

Tabela 1. Charakterystyka tajemniczych mistrzów H. Simona (*Features of Hidden Champions H. Simon*)

Przychody (Income)	
Średnie (Average)	326 milionów euro (<i>mln euro</i>)
Roczne przychody < 50 milionów euro (<i>Annual income <50 mln euro</i>)	24,8%
Roczne przychody 50–150 milionów euro (<i>Annual income 50–150 mln euro</i>)	27,4%
Roczne przychody 150–500 milionów euro (<i>Annual income 150–500 mln euro</i>)	29,9%
Roczne przychody > 500 milionów euro (<i>Annual income >500 mln euro</i>)	17,9%
Liczba pracowników (Number of employees)	
Średnia (Average)	2037
< 200	21,6%
200–1000	32%
1000–3000	25,6%
3000	20,8%

Sektor (Sector)	
Towary zaopatrzeniowe (<i>Supply goods</i>)	69,1%
Towary konsumpcyjne (<i>Consumer goods</i>)	20,1%
Usługi (<i>Services</i>)	10,8%

Źródło: Simon H., Dietl M., *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa 2009, s. 41.

Drugim poruszonym obszarem tematycznym jest aktywności innowacyjna współczesnych przedsiębiorstw. Tytułem wstępu warto zauważyć, iż cała problematyka związana z innowacjami, mimo iż stanowi przedmiot dociekań wielu teoretyków i doczekała się bogatej literatury, w dalszym ciągu wzbudza wiele kontrowersji i stanowi przedmiot wielu, szerokich dyskusji. Dzieje się tak dlatego, ponieważ współczesne pojęcie innowacji jest z jednej strony wszechobecne, a z drugiej niezwykle pojemne [Popławski, Sudolska, Zastempowski 2008, ss. 9–11; Zastempowski 2010, s. 55]. Dotyczy on już nie tylko sfery technicznej, ale i organizacyjnej, rynkowej oraz finansowo-ekonomicznej. Posługują się zaś nim nie tylko ekonomiści i specjaliści od zarządzania, ale i przedstawiciele nauk ścisłych.

Przedsiębiorstwo działające w globalizującej się gospodarce XXI w., aby móc skutecznie w niej konkurować i dążyć do własnego rozwoju, wyraźnie potrzebuje katalizatora, którym są innowacje. Mogą one przybierać różnorodne formy, poczynając od nowych produktów i usług, a skończywszy na wdrażanych nowoczesnych systemach wspomagających procesy zarządzania. Analizując innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw, sięgamy do dorobku wielu naukowców, wśród których wymienić można chociażby: J.A. Schumpetera [Schumpeter 1960; Schumpeter 1995], R. Rothwella [Rothwell 1994], Ch. Freemana [Freeman 1982; Freeman 1986], P.F. Druckera [Drucker 1992], L. Soete [Soete, Freeman 1997], J. Tidda, J. Bessanta, K. Pavitta [Tidd, Bessant, Pavitt 2005], C.K. Prahalada, M.S. Krishnana [Prahalad, Krishnan 2010] czy C.M. Christensena [Dyer, Gregersen, Christensen 2010]. Badając zaś poziom ich aktywności innowacyjnej zazwyczaj sięgamy do metodologii Oslo. Stanowi ona wytyczne metodologiczne dotyczące badań statystycznych innowacji technologicznych (działalności innowacyjnej) tzw. metodą podmiotową w sektorze przedsiębiorstw, w przemyśle i w tzw. sektorze usług rynkowych. Opracowane zostały one na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku przez ekspertów OECD, pod egidą grupy NESTI, na podstawie wcześniejszych doświadczeń krajów skandynawskich, Niemiec, Francji i Włoch. Stanowi ona powszechnie przyjęty międzynarodowy standard metodologiczny stosowany aktualnie we wszystkich krajach prowadzących badania statystyczne innowacji [Podręcznik Oslo 2005]. Przyjmując ją za punkt odniesienia można wspólnie mówić o czterech kluczowych rodzajach innowacji: produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych [Podręcznik

Oslo 2005, s. 19]. Tak pojmowane innowacje stają się jednym z głównych, rzec można wiodących, czynników rozwoju przedsiębiorstw. Z drugiej strony, wydaje się, iż w dzisiejszych czasach turbulentnego i burzliwego otoczenia, przedsiębiorstwa, które nie dążą do kreowania i wdrażania innowacji zostaną wypchnięte przez konkurentów poza główny nurt rozwoju współczesnej gospodarki.

Mając na uwadze powyższe, dość niepokojące, dane płynące z analiz dotyczących poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw, okazuje się, iż jedynie około 20% przedsiębiorstw określa się jako innowacyjne, podczas gdy w Europie odsetek ten często sięga 80% (np. w Niemczech). Wnioski takie prezentuje chociażby raport na temat innowacyjności polskich przedsiębiorstw przygotowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2010 roku [Zadura-Lichota 2010, ss. 10–11]. Podobne konkluzje wynikają z corocznego rankingu innowacyjnych firm, przygotowywanego przez Rzeczpospolitą w ramach najnowszej Listy 2000 największych firm [Lista 2000, 24.10.2012]. Również tu, wśród największych polskich firm, jedynie 3,5% z nich wskazało, iż ponosi wydatki na działalność badawczo-rozwojową. Niestety, bardzo niekorzystnie wypadają również porównania prezentujące poziom innowacyjności całej polskiej gospodarki na tle innych państw Unii Europejskiej. W najnowszym raporcie prezentującym innowacyjność Unii Europejskiej z roku 2013, przygotowanym w oparciu o Sumaryczny Indeks Innowacyjności (SII), Polska znalazła się na 4 miejscu od końca, wśród 27 państw członkowskich. Wraz z Bułgarią, Litwą i Rumunią zaliczona została do ostatniej grupy – skromnych innowatorów [Hollanders, Es-Sadki 2013, ss. 4–5].

Na tak zarysowanym tle obu poruszanych problematyk wydaje się, iż warto postawić pytanie, czy podobne tendencje, jakie obserwujemy w całej polskiej gospodarce w zakresie innowacyjność, dotyczą także specyficznych przedsiębiorstw, jakimi są tajemniczy mistrzowie polskiej gospodarki?

Metodyka badawcza

Badania empiryczne, których fragment jest tu prezentowany, przeprowadzone zostały w 2010 roku w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N N115 008237 pt. „Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki” realizowanego w Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaj Kopernika w Toruniu [Grego-Planer, Popławski, Zastempowski 2011; Grego-Planer 2012; Zastempowski 2011; Zastempowski 2012].

Przyjmując jako punkt wyjścia definicję tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki H. Simona sformułowano definicję tajemniczego mistrza polskiej gospodarki. Zaproponowano, aby była to firma spełniająca następujące kryteria:

- zajmująca pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na rynku europejskim oraz lider na rynku polskim,
- osiągająca przychody poniżej 3 miliardów euro,
- oraz nisko obecna w świadomości publicznej (anonimowość).

Proces badawczy podzielono na trzy etapy. Dwa pierwsze obejmowały badania empiryczne przeprowadzone w przedsiębiorstwach. Trzecim etapem było badanie eksperckie.

Główne badanie empiryczne przeprowadzono przy współpracy z Instytutem Badania Opinii „Homo Homini” Sp. z o.o. z Warszawy. Wstępna lista potencjalnych tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki objęła 71 podmiotów – była to próba celowa. Ostatecznie badanie zrealizowano na próbie 41 polskich tajemniczych mistrzów. Respondentami w badaniu była najwyższa kadra kierownicza badanych przedsiębiorstw (prezesi Zarządu, członkowie Zarządu, Dyrektorzy Generalni lub Zarządzający).

Aktywność innowacyjna polskich tajemniczych mistrzów – wyniki badań

Uzyskane w trakcie badań dane pozwalają na dokonanie wstępnej oceny aktywności innowacyjnej polskich tajemniczych mistrzów (TM). Poziom ten analizowano w oparciu o wdrożone przez nich innowacje, w ramach czterech wyróżnionych kategorii:

- innowacje produktowe,
- innowacje procesowe,
- innowacje marketingowe,
- innowacje organizacyjne.

Wyniki badań pozwalają na określenie dominującego rodzaju innowacji wprowadzanych przez polskich TM. W analizowanych trzech latach 2007–2009 rodzajem tym były innowacje produktowe. Stanowiły one ponad 43% wszystkich wprowadzonych innowacji. Kolejną grupę stanowiły innowacje rynkowe, których było ponad 34%. Na trzecim miejscu znalazły się innowacje organizacyjne, których było ponad 13%, zaś na ostatnim miejscu innowacje procesowe – ponad 8%. Szczegółowe dane prezentują tabele 2 i 3.

Tabela 2. Aktywność innowacyjna polskich tajemniczych mistrzów w latach 2007–2009 (w %) (*Innovative activity of Polish Hidden Champions in 2007–2009 (in%)*).

Rodzaj innowacji (Kind of innovation)	Liczba innowacji (Number of innovation)	Udział % (Part %)
Produktowe (<i>Product</i>)	513	43,5
Procesowe (<i>Process</i>)	100	8,5
Marketingowe (<i>Marketing</i>)	405	34,4
Organizacyjne (<i>Organizational</i>)	161	13,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Tabela 3. Aktywność innowacyjna polskich tajemniczych mistrzów w latach 2007–2009 wg rodzaju innowacji (*Innovative activity of Polish Hidden Champions in 2007–2009 by type of innovation*).

Rodzaj innowacji (Kind of innovation)	Wdrożone innowacje (Implemented innovation)		% TM, którzy wdrożyli innowacje na tle całej próby (% HC, which have implemented innovations to the whole test)
	Liczba (Number)	%	
Produktowe (Product)			
Bezwzględnie (absolutnie) nowe produkty (Absolute new product)	116	22,6	85,4
Zmodernizowane produkty wcześniej wytwarzane (The upgraded products previously manufactured)	184	35,9	82,9
Zmodyfikowane technologicznie produkty wcześniej wytwarzane (Modified technologically products previously manufactured)	131	25,5	63,4
Nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów (New products which are imitations of competitors)	37	7,2	17,1
Opatentowane wynalazki (Patented inventions)	45	8,8	41,5
Suma (sum)	513	100	—
Procesowe (Process)			
Bezwzględnie (absolutnie) nowe technologie (Absolute new technologies)	23	23,0	48,8
Zmodernizowane technologie wcześniej stosowane (the upgraded technology previously used)	46	46,0	63,4

Nowe technologie będące imitacją technologii stosowanych przez konkurentów (<i>New technologies which are imitations of technology used by competitors</i>)	10	10,0	19,5
Opatentowane technologie (<i>Patented technology</i>)	21	21,0	31,7
Suma (<i>sum</i>)	100	100,0	—
Marketingowe (Marketing)			
Nowe marki produktowe (<i>New product brands</i>)	56	13,8	43,9
Nowe usługi posprzedażne (gwarancja, instalacja, serwis itp.) (<i>New after-sales services (warranty, installation, maintenance, etc.)</i>)	27	6,7	31,7
Nowe instrumenty polityki cenowej (sprzedaż ratalna, upusty cenowe, przedpłaty itp.) (<i>The New pricing Policy instruments (hire-purchase, discounts, prepayment, etc.)</i>)	19	4,7	31,7
Nowe kanały dystrybucji (<i>New distributions channels</i>)	36	8,9	51,2
Wejście w nowe segmenty rynku (<i>Entering into new market segments</i>)	81	20,0	75,6
Wejście na geograficznie nowe rynki (<i>Entering into new markets geographically</i>)	100	24,7	87,8
Nowe formy promocji (reklama, promocja sprzedaży, public relations itp.) (<i>New forms of promotion (advertising, sales promotion, public relations, etc.)</i>)	16	4,0	24,4

Nowe opakowania (<i>New packaging</i>)	10	2,5	14,6
Kreowanie nowych potrzeb na rynku (<i>Creating new market needs</i>)	22	5,4	26,8
Pozyskanie dostępu do nowych surowców, podzespołów, elementów kooperacyjnych itp. (<i>Gaining Access to new materials, components, elements of cooperation, etc.</i>)	38	9,4	39,0
Suma (<i>sum</i>)	405	100,0	—
Organizacyjne (<i>Organizational</i>)			
Zmiana struktury organizacyjnej (<i>Change of organization structure</i>)	33	20,5	65,9
Przeniesienie realizowanej funkcji na inne przedsiębiorstwa (np. transportu, dystrybucji, działalności B+R) (<i>Transfer of functions implemented in other companies (eg, transportation, distribution, R & D)</i>)	13	8,1	22,0
Wycofanie się z nierentownych dziedzin działalności (<i>Withdrawal from unprofitable business areas</i>)	5	3,1	12,2
Wdrożenie systemu jakości (ISO, TQM, HACCP itp.) (<i>The implementation of the quality system (ISO, TQM, HACCP, etc.)</i>)	22	13,7	43,9
Wdrożenie systemu informatycznego (np. CRM) (<i>Implementation of the system (eg, CRM)</i>)	3	1,9	7,3

Wdrożenie systemu planowania zasobów (np. MRP, system rekrutacji i szkoleń) (<i>The implementation of enterprise resource planning (eg MRP, the system of recruitment and training)</i>)	1	0,6	2,4
Wdrożenie systemu logistycznego (<i>Implementation of the logistics system</i>)	3	1,9	7,3
Wdrożenie nowoczesnego systemu rachunku kosztów (<i>The implementation of a modern system of cost accounting</i>)	2	1,2	4,9
Wdrożenie systemu pomiaru wyników działalności (np. strategiczna karta wyników, EFQM, Excellence Model) (<i>Implementation of performance measurement system (eg balanced scorecard, EFQM, Excellence Model)</i>)	9	5,6	17,1
Zmiana lokalizacji firmy (<i>Change in company location</i>)	0	0,0	0,0
Zawarcie aliansu strategicznego (realizacja przedsięwzięcia wspólnie z partnerem) (<i>Conclusion of a strategic alliance (implementation of the project with a partner)</i>)	2	1,2	4,9
Dokonanie fuzji lub przejęcia konkurenta (<i>Making a merger or takeover a competitor</i>)	16	9,9	31,7
Umiejscowienie działalności (eksport, filie itp.) (<i>Internationalization (export, branches, etc.)</i>)	47	29,2	61,0

Pozyskanie krajowego inwestora strategicznego (<i>Obtaining national strategic investor</i>)	2	1,2	4,9
Pozyskanie zagranicznego inwestora strategicznego (<i>Obtaining a foreign strategic investor</i>)	3	1,9	7,3
Suma (<i>sum</i>)	161	100,0	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Biorąc pod uwagę udział procentowy polskich TM, którzy wdrożyli innowacje produktowe w relacji do całej badanej próby okazuje się, iż najwięcej przedsiębiorstw deklaruje wprowadzenie na rynek bezwzględnie (absolutnie) nowych produktów (85,4%). Nieznacznie mniej TM wskazuje, iż w analizowanym okresie trzech lat zmodernizowane produkty wcześniej wytwarzane (82,9%). Ponad 63% badanych wskazuje, iż wprowadziło na rynek zmodyfikowane technologicznie produkty wcześniej wytwarzane. Do wdrożenia nowych produktów, które powstały w efekcie imitacji produktów oferowanych przez konkurentów przyznaje się około 17% badanych TM. Warto podkreślić, iż ponad 41% TM zdołało w tym okresie dokonać opatentowania wynalazków, powstałych w efekcie prowadzonych przez nich prac badawczo-rozwojowych.

Z kolei, patrząc z perspektywy liczby wdrożonych innowacji produktowych w ramach poszczególnych jej rodzajów, okazuje się, iż dominowały zmodernizowane produkty wcześniej wytwarzane (35,9%). Na drugim miejscu były zmodyfikowane technologicznie produkty wcześniej wytwarzane (25,5%). Nieznacznie mniejszą grupę stanowiły bezwzględnie nowe produktu. Stanowiły one 22,6% ogółu innowacji produktowych. Na kolejnych miejscach znalazły się opatentowane wynalazki (8,8%) i nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów (7,2%). Łącznie w analizowanym okresie wdrożono ponad 500 innowacji produktowych.

Przyglądając się uzyskanym wynikom z perspektywy udziału procentowego polskich TM, którzy wdrożyli innowacje procesowe w relacji do całej badanej próby okazuje się, iż ponad 63% z nich deklaruje zmodernizowanie procesów technologicznych wcześniej stosowanych. Blisko połowa wskazuje, iż w objętym analizą okresie wprowadziło w przedsiębiorstwie bezwzględnie nowe procesy technologiczne. Opatentowane technologie, będące efektem własnych prac badawczo-rozwojowych, deklaruje prawie 1/3 badanych, zaś do wprowadzenia nowych technologii, powstałych w efekcie imitacji technologii stosowanych przez konkurentów, przyznaje się blisko 1/5 badanych TM.

Analizując strukturę innowacji procesowych polskich TM, z punktu widzenia liczby wdrożonych innowacji, okazuje się, iż największy udział miały tu zmodernizowane technologie wcześniej stosowane (46%). Na drugim miejscu znalazły się bezwzględnie nowe technologie (23%). Opatentowane technologie

miały 10% udział, zaś nowe technologie powstałe w efekcie imitacji technologii stosowanych przez konkurentów 21%.

Poddając analizie dane dotyczące wdrożonych innowacji marketingowych okazuje się, iż najwięcej polskich TM weszło na nowe geograficzne rynki (87,8%). Nieznacznie mniej, bowiem ponad 75%, weszło ze swymi produktami na nowe geograficzne rynki. Ponad połowa badanych TM stworzyła nowe kanały dystrybucji, zaś ponad 43% nowe marki produktowe. 4% mniej badanych TM pozyskało w analizowanym okresie dostęp do nowych surowców, podzespołów czy elementów konstrukcyjnych. Blisko 1/3 badanych wprowadziła nowe usługi posprzedażne oraz nowe instrumenty polityki cenowej. Zaś blisko 1/4 wskazała na wykreowanie nowych potrzeb na rynku oraz na zastosowanie nowych form promocji. Około 15% badanych wprowadzało na rynek nowe opakowania.

W analizowanym okresie badani polscy TM wprowadzili 405 innowacji określanych mianem marketingowych. Przyglądając się ich strukturze można zauważyć, iż zdecydowanie największą grupę stanowiły innowacje polegające na wejściu na geograficzne nowe rynki (blisko 25%). 1/5 stanowiły wejścia na nowe segmenty rynku. Ponad 13% tworzyły zaś nowe marki produktowe. Około 9% stanowiło pozyskanie dostępu do nowych surowców czy podzespołów oraz stworzenie nowych kanałów dystrybucji. Na podobnym poziomie – około 6% – znalazły się nowe usługi posprzedażne oraz kreowanie nowych potrzeb na rynku. Około 4% stanowiły nowe instrumenty polityki cenowej oraz nowe formy promocji. Najmniejszą grupę, bowiem 2,5%, tworzyły nowe opakowania.

Biorąc pod uwagę udział procentowy polskich TM, którzy wprowadzili poszczególne innowacje organizacyjne można zauważyć, iż największą ich grupę stanowiły te przedsiębiorstwa, które dokonały innowacji polegających na zmianie struktury organizacyjnej. Drugą grupę tworzyli TM, którzy dokonali umiędzynarodowienia swojej działalności. Ponad 43% badanych wdrożyło w analizowanym okresie systemy zarządzania jakością. Ponad 1/3 wskazuje na dokonanie fuzji lub przejęcia konkurenta, zaś ponad 1/5 na przeniesienie pewnych funkcji na inne przedsiębiorstwa. Ponad 17% badanych wdrożyło zaawansowane systemy pomiaru wyników działalności (np. BSC, EFQM), a ponad 12% wycofało się z nierentownych dziedzin działalności. Ponad 7% badanych wdrożyło systemy informatyczne, systemy logistyczny oraz pozyskało zagranicznych inwestorów strategicznych. Blisko 5% wskazało zaś na wdrożenie nowoczesnego systemu rachunku kosztów, zawarcie aliansu strategicznego oraz pozyskanie krajowego inwestora strategicznego. Jedynie nieco ponad 2% badanych wdrożyło systemy planowania zasobów. Żadna z firm nie dokonała zmiany swej lokalizacji.

Analiza danych zaprezentowanych w tabeli 3 pozwala również na stwierdzenie, iż najwięcej innowacji organizacyjnych polegało na umiędzynarodowieniu działalności. Innowacji tego typu było blisko 30%. Na drugim miejscu znalazła się zmiana struktury organizacyjnej. Innowacje tego rodzaju stanowiły ponad 20%. Na kolejnych miejscach znalazły się: wdrożenie systemu jakości (13,7%), dokonanie fuzji lub przejęcia konkurenta (9,9%), przeniesienie funkcji na inne przedsiębiorstwo (8,1%) oraz wdrożenie systemu pomiaru

wyników działalności (5,6%). Około 3% innowacji stanowiło wycofanie się z nierentownych dziedzin działalności. Około 2% grupy innowacji tworzyło wdrożenie systemu informatycznego, systemu logistycznego oraz pozyskanie zagranicznego inwestora strategicznego, zaś 1% wdrożenie nowoczesnego systemu rachunku kosztów, zawarcie aliansu strategicznego oraz pozyskanie krajowego inwestora strategicznego. Jedynie raz wdrożono system planowania zasobów.

Zakończenie

Zaprezentowana powyżej szczegółowa analiza poszczególnych rodzajów innowacji wprowadzonych przez badanych polskich tajemniczych mistrzów w latach 2007–2009 skłania do kilku konkluzji.

Po pierwsze, pod względem udziału procentowego najwięcej polskich tajemniczych mistrzów wprowadziło wśród innowacji:

- produktowych – bezwzględnie nowe produkty,
- procesowych – zmodernizowane technologie wcześniej stosowane,
- marketingowych – wejście na geograficzne nowe rynki,
- organizacyjnych – zmiany struktury organizacyjnej.

Po drugie, z uwagi na dominujące typy innowacji w poszczególnych ich rodzajach wskazać należy, wśród innowacji:

- produktowych – zmodernizowane produkty wcześniej wytwarzane,
- procesowych – zmodernizowane technologie wcześniej stosowane,
- marketingowych – wejście na geograficzne nowe rynki,
- organizacyjnych – umiędzynarodowienie działalności.

Po trzecie, warto zauważyć, iż na tle wspomnianych rankingów i raportów dotyczących innowacyjności, wskazujących bardzo słabą aktywność innowacyjną polskich przedsiębiorstw, tajemniczy mistrzowie prezentują się nadzwyczaj dobrze. Wydaje się potwierdzać to konkluzje H. Simona wskazujące, iż współcześni tajemniczy mistrzowie jako jeden z kluczowych filarów swej konkurencyjności wskazują właśnie innowacyjność.

Po czwarte zaś wydaje się, iż zaprezentowane wyniki dowodzą, iż również od tych anonimowych, nieznanych szerszemu gronu, tajemniczych przedsiębiorstw można się sporo nauczyć. A płynące od nich „lekcje” pomoc mogą nie tylko w podniesieniu innowacyjności, a co za tym idzie i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, ale również całej polskiej gospodarki. Należy bowiem pamiętać, iż innowacyjności i konkurencyjność gospodarki jest swoistą funkcją konkurencyjności jej podstawowych ogniw – a więc przedsiębiorstw.

Bibliografia:

Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Dryer J., Gregersen H., Christensen C.M. (2012), *DNA innowatora*, ICAN Institute.

Freeman Ch. (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London.

Freeman Ch. (1986), *The Role of Technical Change in National Economic Development*, [w:] Amin A., Goddard J. ed., *Technological Change, Industrial Restructuring and Regional Development*, Allen&Unwin, London.

Grego-Planer D., Popławski W., Zastempowski M (2011), *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

Grego-Planer D. (2012), *Tajemniczy mistrzowie współczesnej gospodarki jako przykład przedsiębiorstw osiągających sukcesy na niszowych rynkach*, [w:] J. Adamczyk, H. Hall (red.), *Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

Hollanders H., Es-Sadki N. (2013), *Innovation Union Scorbord*, European Union, Belgium.

Podręcznik Oslo. (2005), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie III, OECD i Eurostat.

Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M. (2008), *Współpraca przedsiębiorstw w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego w Polsce*, TNO-iK, Toruń.

Prahalad C.K., Krishnan M.K. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo profesjonalne PWN, Warszawa.

Rothwell R. (1994), *Towards the Fifth-generation Innovation Process*, „International Marketing Review” nr 11.

Schumpeter J.A. (1995), *Socjalizm. Kapitalizm. Demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Simon H., Dietl M. (2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa.

Simon H. (1999), *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Soete L., Freeman Ch. (1997), *The Economic of Industrial Innovation*, Continuum, London.

Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (2005), *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, 3rd edition, John Wiley&Sons, Ltd, England.

Zadura-Lichota P. (red.) (2010), *Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa 2010.

Zastempowski M. (2012), *Instrumenty konkurowania stosowane przez tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, [w:] J. Adamczyk, H. Hall (red.), *Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

Zastempowski M. (2011), *The Innovative Potential of the Hidden Champions of the Polish Economy*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.

Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

Zofia Wyszowska
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w działaniach marketingowych przedsiębiorstw

Social responsibility of business in marketing activities in companies

Abstract: The aim of the research was to show the differences in perception in social responsibility of business depending on company size, sector of activities, experience in the local market, area of activity and legal form. There was a questionnaire used. 123 businessmen from Cuiavian and Pomerania region answered. The research showed that businessmen using social responsibility of business are regarded better by consumers. The social responsibility activities that are provided by them are important promotion instruments. There is noticed that half of responders do not have any strategy which would be helpful for local people. The activities are spontaneous and usually connected with regional foundations

Key-words: company, social responsibility of business, marketing activities.

Wstęp

Kadra kierownicza przedsiębiorstw dostrzega wzrastające znaczenie społecznej odpowiedzialności i coraz częściej podejmuje działania promujące ten proces. To pojęcie nazywane jest także jako społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, korporacji lub jako CSR (corporate social responsibility) [Adamczyk 2009, s. 40]. Społeczna odpowiedzialność kojarzy się z etyką i odpowiedzialnością. Etyka to część filozofii, gdzie bada się zachowania uznawane za moralne lub niemoralne głównie po to, by nabyć umiejętność oceny sytuacji i umieć wypracować określone zalecenia także w sferze zarządzania organizacją [Bendkowski 2008, ss. 246–247]. Świadomość związana jest z rozumieniem konsekwencji za prowadzone działania: osobiste, podwładnych, dotyczące wykorzystania dóbr społecznych lub powierzonych zasobów w organizacji.

Pierwsze ustalenia w przedsiębiorstwach wykraczające poza realizowanie celu organizacji jako maksymalizacji zysku, powstawały pod koniec XIX wieku. Dotyczyły one wprowadzenia zasad ruchu drogowego dla substancji szkodliwych dla środowiska i zdrowia oraz bezpieczeństwa pracy [Rybak 2011, ss. 17–19]. Współcześnie organizacje są odpowiedzialne nie tylko za

osiągane cele finansowe, tworzenie miejsc pracy i poszukiwanie nowych możliwości sprzedaży, ale również za środowisko, bezpieczeństwo zatrudnionych, zużycie energii i wody, emisje gazów cieplarnianych, jakość życia przyszłych pokoleń.

Doświadczenia pokazują, że inwestowanie w kapitał ludzki, rozwój środowiska, poprawę relacji z konsumentami i innymi interesariuszami przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa [Johnson, Scholes, Whittington 2010, ss. 136–138]. Dla zagwarantowania sukcesów długoterminowych organizacji obowiązkiem jest działanie na rzecz jednostek i różnych grup społecznych [Kostera, Śliwa 2010, ss. 40–42].

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest zagadnieniem złożonym. Często wskazuje się obszary, które w ramach realizowania koncepcji nie powinny być pomijane i wymienia się: obszar ekonomiczny, ekologiczny i etyczny [Gajdzik 2010, ss. 92–91]. Podkreśla się także znaczenie obszaru socjologicznego ze szczególnym ukierunkowaniem na pracowników, klientów, dostawców i społeczności lokalne [Oleksiuk 2007, s. 136].

W procesie realizowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu wzrasta znaczenie działań marketingowych, gdyż marketing społecznie zaangażowany umacnia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa poprzez polepszenie wizerunku organizacji, tworzenie marki bardziej rozpoznawalnej, wzmacnianie więzi z organizacjami działającymi w otoczeniu [Wójcik 2005, s. 710].

Coraz większa ekologiczna i etyczna świadomość konsumentów zobowiązuje przedsiębiorstwa do uwzględniania w strategiach marketingowych działań ukierunkowanych na odpowiedzialność społeczną i budowania na tych zasadach kultury organizacyjnej [Lambin 2001, ss. 74–75].

W ostatnich latach w ramach rozwoju CSR pracuje się nad zasadami wspólnego pomiaru wyników za pomocą określonych wskaźników lub mierników umożliwiających porównywanie osiągniętych rezultatów konkretnych firm z efektami osiąganymi na przykład w sektorze gospodarki. W raportowaniu działań powinny być uwzględniane finansowe i pozafinansowe środki przeznaczone na zaangażowanie społeczne. W ramach motywów skłaniających do działań CRS mogą być bezpośrednie korzyści dla przedsiębiorstwa polegające na zwiększeniu sprzedaży czy lepszym rozpoznawaniu marki. Mogą to być także korzyści długofalowe pozwalające na stabilny rozwój przedsiębiorstwa w danym regionie przy większym wsparciu społeczności lokalnej.

Marketing zaangażowany społecznie jest jednym z rodzajów przedsięwzięć prowadzonych w ramach CRS, stąd celem głównym prowadzonych badań było poznanie zróżnicowania w postrzeganiu społecznej odpowiedzialności biznesu w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, sektora działalności, długości funkcjonowania firmy na rynku, zasięgu działania, formy prawnej oraz poszukiwano odpowiedzi, czy społeczna odpowiedzialność biznesu znajduje miejsce w działaniach marketingowych w przedsiębiorstwach i czy jest znaczącym elementem promocji. W ramach celów uzupełniających oceniano ogólny stan wiedzy przedsiębiorców na temat społecznej odpowiedzialności biznesu oraz poznano działania prowadzone w przedsiębiorstwach dotyczące społecznej odpowiedzialności.

Stosowano analizę dokumentacyjną oraz metodę sondażu diagnostycznego. Korzystano z danych dotyczących charakterystyki powiatu i jego sytuacji gospodarczej Urzędu Miasta Inowrocławia i Głównego Urzędu Statystycznego. W ramach metody sondażu diagnostycznego posłużono się kwestionariuszem ankiety skierowanej do przedsiębiorców. Odpowiedzi uzyskano od 123 respondentów przedsiębiorców z terenu powiatu inowrocławskiego województwa kujawsko-pomorskiego. Bazę danych do obliczeń założono w programie Excel.

Charakterystyka powiatu inowrocławskiego

Powiat inowrocławski usytuowany jest w południowej części województwa kujawsko-pomorskiego nad górną Notecią. Został utworzony w 1999 roku w ramach reformy administracyjnej z siedzibą w mieście Inowrocław. Pierwsze wzmianki o Inowrocławiu pochodzą z 1185 roku. Powiat znany jest z funkcji gospodarczej i uzdrowiskowej. W skład powiatu wchodzi: 9 gmin, w tym jest 1 gmina miejska, 4 wiejskie i 4 miejsko-wiejskie. Na terenie powiatu znajduje się 160 sołectw. Mieszkańcy powiatu zlokalizowani są w 272 wsiach. Powiat inowrocławski jest typową równiną wznoszącą się od 80 do 90 m n.p.m., pod którą znajdują się znane złoża soli kamiennej. Geografowie podkreślają, że jest to najbardziej płaski teren w Polsce, pokryty żyznymi glebami, gdzie lasy zajmują 10% powierzchni a użytki rolne 77%. Łączne roczne dochody budżetów gmin wynoszą 394,8 mln zł, a wydatki osiągają poziom 424,7 mln zł. Przyrost naturalny osiąga 0,6 promila. Powierzchnia powiatu wynosi 1225 km², na której zamieszkuje 164112 osób, zatem średnia gęstość zaludnienia na jeden km² wynosi 134 osoby.

W Inowrocławiu jest łagodny i słaby bodźcowo klimat, który sprzyja w procesach rehabilitacji chorób serca i schorzeń reumatycznych. Ważną atrakcją Inowrocławia są teżnie solankowe. Budowla tęźni w Inowrocławiu jest drugą co do wielkości w Polsce, a podobnych jest tylko kilkanaście w Europie. Specjalny układ budowli zapewnia najlepsze wytwarzanie aerozolu solankowego i zapobiega jego rozpraszaniu. Na całej długości budowli znajduje się taras widokowy, z którego można obejrzeć panoramę miasta i Park Solankowy.

W 2010 roku w rejestrze REGON w powiecie inowrocławskim wykazywano 13349 podmiotów gospodarczych w tym: w sektorze przemysłowym 1324 podmioty (9,9%), w sektorze budowlanym 1211 podmiotów (9,1%) i w sektorze usługowym 10814 (81,0%) podmiotów.

Wyniki badań

Losowo do badań wybrano 267 przedsiębiorstw, jednak informacji udzieliło 130 przedsiębiorców. Po wstępnej weryfikacji kwestionariuszy z uwagi na brak niektórych danych ostatecznie do analizy zakwalifikowano poprawnie wypełnione ankiety od 123 przedsiębiorców. Struktura zgromadzonych kwestionariuszy według wielkości przedsiębiorstw była następująca: mikro przedsiębiorstwa 29,3%, małe przedsiębiorstwa 23,6%, przedsiębiorstwa średnie 21,9%, przedsiębiorstwa duże 25,2% (tabela 1).

Do mikro przedsiębiorstw zaliczono te, w których zatrudniano mniej niż 10 pracowników, a roczny obrót lub całkowity bilans roczny za ostatnie dwa lata nie przekraczał 2 mln EUR. Do przedsiębiorstw małych wliczano te podmioty gospodarcze, w których zatrudniano mniej niż 50 pracowników, a roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekraczał 10 mln EUR. W grupie przedsiębiorstw średnich zatrudniano mniej niż 250 pracowników, a roczny obrót nie przekraczał 50 mln EUR lub całkowity bilans roczny nie przekraczał 43 mln EUR.

W strukturze sektora prowadzonej działalności wyodrębniono usługi (28,5%), działalność produkcyjną (21,1%), handel (20,3%), budownictwo (13,0%) i przedsiębiorstwa mieszane (17,1%).

Najliczniejszą grupę (87,8%) stanowiły przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku dłużej niż 5 lat, najmniej liczną grupą były przedsiębiorstwa działające krócej niż rok (4,1%). Przedsiębiorstwa działające od 1 do 5 lat stanowiły zbiorowość liczącą w tej strukturze 8,1%. W podziale form prawnych przedsiębiorstw osoby fizyczne stanowiły w badanej zbiorowości 42,3%, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 38,2%, spółki akcyjne 11,4% i spółki jawne 8,1%.

Tabela 1. Znajomość określenia „społeczna odpowiedzialność biznesu” wśród przedsiębiorców

Przedsiębiorstwa Company	Czy spotkała się Pani/Pan z określeniem „społeczna odpowiedzialność biznesu” (CSR – corporate social responsibility) Do you know CSR – corporate social responsibility?						Liczba przedsiębiorstw Number of companies	%
	Tak Yes	%	Nie No	%	Trudno Powiedzieć Do not know	%		
Mikro/ Micro	9	25,0	21	58,3	6	16,7	36	29,3
Małe/ Small	8	27,6	18	62,1	3	10,3	29	23,6
Średnie/ Medium	15	55,6	6	22,2	6	22,2	27	21,9
Duże/ Big	17	54,8	10	32,3	4	12,9	31	25,2
Razem/ Amount	49	—	55	—	19	—	123	100,0
%	39,8	—	44,7	—	15,5	—	100,0	—

Źródło: Obliczenia na podstawie danych z ankiet.

Uwzględniając zasięg działania, największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym (44,8%), drugą lokatę zajęły przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym (20,3%), trzecią europejskim (15,4%), następnie regionalnym (11,4%) i globalnym (8,1%).

Analiza zgromadzonych informacji od respondentów pozwoliła stwierdzić, że nadal wielu przedsiębiorców nie zetknęło się z określeniem „społeczna odpowiedzialność biznesu”. Wielu z nich wskazało odpowiedź „nie” (44,7%, 55 przedsiębiorstw) lub „trudno powiedzieć” (15,5%, 19 przedsiębiorstw). W badanej zbiorowości 49 przedsiębiorców (39,8%) zaznaczyło, że zna to pojęcie (tabela 1).

Najczęściej z terminem „społeczna odpowiedzialność biznesu” zetknęli się respondenci z średnich i dużych przedsiębiorstw (55,6%, 54,8%). W przedsiębiorstwach zaliczanych do mikro i małych wystąpiła sytuacja odwrotna. Respondenci częściej wybierali wariant odpowiedzi informujący, że nie zetknęli się z tym pojęciem lub „trudno powiedzieć”. Takie wyniki badań mogą sugerować, że w przedsiębiorstwach większych kadra kierownicza posiada większy zakres informacji i częściej uczestniczy w szkoleniach, gdzie podawana jest wiedza z tego zakresu.

W grupie przedsiębiorstw, w których kierownictwo zadeklarowało, że zna termin „społeczna odpowiedzialność biznesu”, najwięcej przedstawicieli odnotowano w sektorze produkcyjnym (61,5%), następnie w sektorze usług (42,9%). Odpowiedź negatywna najczęściej była wskazywana w przedsiębiorstwach o profilu mieszanym (17 przedsiębiorstw, 80,1% tej grupy) i w przedsiębiorstwach prowadzących działalność handlową (16 przedsiębiorstw, 64,0% tej grupy).

Można zatem zakładać, że rodzaj prowadzonej działalności ma wpływ na znajomość pojęcia CSR. Fakt, że najczęściej z tym zagadnieniem spotykały się przedsiębiorstwa produkcyjne pozwala zakładać, że ta grupa przedsiębiorców prowadząc procesy produkcyjne podlega normom środowiskowym i pośrednio dotyczy społecznej odpowiedzialności. Dodatkowo kierownictwo firm produkcyjnych jest świadome konsekwencji w sytuacji konfliktów związanych nieprzestrzeganiem tych zasad, w tym na przykład ekologicznych.

Niepokój może budzić informacja uzyskana od respondentów wskazująca, że tak duża grupa przedsiębiorców prowadzących działalność dłużej niż 5 lat wypowiedziała się, że pojęcia CRS nie zna. W grupie 108 przedsiębiorców działających na rynku dłużej niż 5 lat wypowiedzi były następujące: znam termin – 44 osoby (40,7%), nie znam terminu – 47 osób (43,6%), trudno powiedzieć – 17 osób (15,7%).

Tabela 2. Forma prawna a znajomość pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu” wśród przedsiębiorców

Przedsiębiorstwa Company	Czy spotkała się Pani/Pan z określeniem „społeczna odpowiedzialność biznesu” (CSR – corporate social responsibility) Do you know CSR – corporate social responsibility?						Liczba przedsię- biorstw w Num ber of com- pa- nies	%
	Tak Yes	%	Nie No	%	Trud- no po- wie- dzieć Do not know	%		
Osoba fi- zyczna Natural person	14	26,9	25	48,1	13	25,0	52	42,3
Spółka z o.o. Publik limi- ted company	24	51,1	21	44,7	2	4,2	47	38,2
Spółka ak- cyjna Joint stock company	10	71,4	1	7,2	3	21,4	14	11,4
Spółka jawna General partnership	1	10,0	8	80,0	1	10,0	10	8,1
Razem/ Amount	49	—	55	—	19	—	123	100,0
%	39,8	—	44,7	—	15,5	—	100,0	—

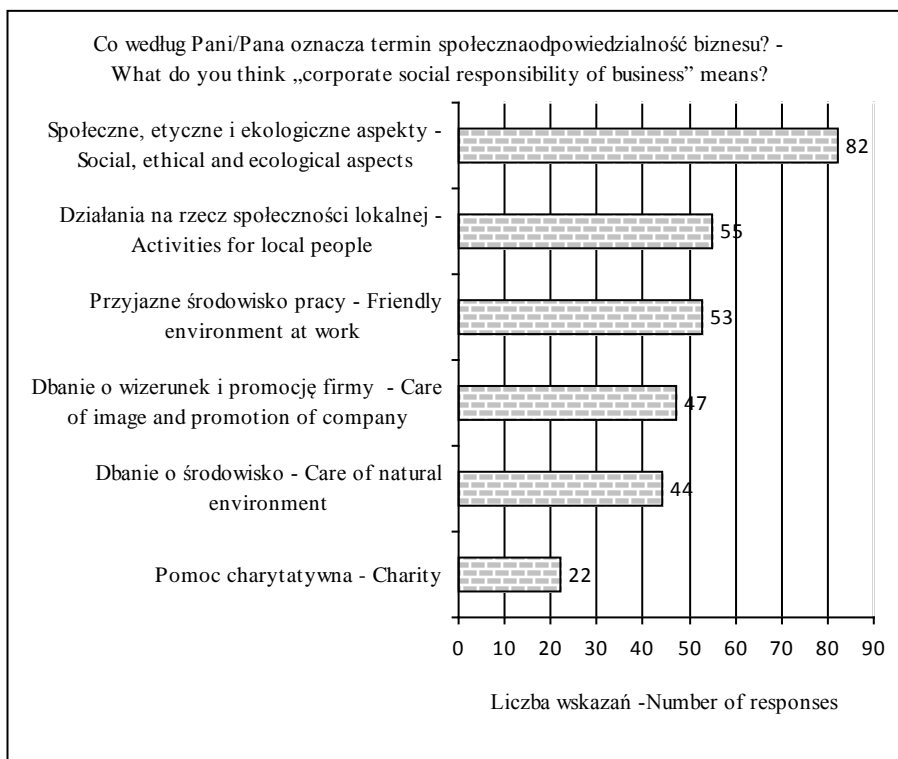
Źródło: Obliczenia na podstawie danych z ankiet.

Największą znajomością pojęcia CSR wykazały się przedsiębiorstwa działające jako spółki akcyjne (71,4%), drugą lokatę uzyskały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (51,1%), następną osoby fizyczne (26,9%) i ostatnią spółki jawne (10,0%). Funkcjonowanie przedsiębiorstw w określonej formie prawnej koreluje ze znajomością i stosowaniem zasad CRS. Przedsiębiorstwa notowane na giełdzie są lepiej zorientowane w zagadnieniach związanych z kreowaniem wizerunku i należą do organizacji spółek odpowiedzialnych społecznie (tabela 2).

Na podstawie uzyskanych danych od respondentów można uznać, że postrzeganie społecznej odpowiedzialności biznesu zmienia się wraz z zasięgiem działania podmiotu gospodarczego. W grupie ocenianych przedsiębiorstw, w tych o zasięgu globalnym, zagadnienia CRS znane są w największym zakresie (80%), drugie miejsce uzyskały przedsiębiorstwa działające na rynkach

europiejskich (57,8%), trzecie, handlujące na terenie całego kraju (36%), następną lokatę uzyskały przedsiębiorstwa tzw. regionalne i na ostatnim miejscu znalazły się podmioty gospodarcze sprzedające swoje produkty na rynkach lokalnych (24,0%).

Rysunek 1. Znaczenie pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu w opiniach respondentów



Źródło: Opracowanie na podstawie danych z ankiet.

Respondenci w zakresie znajomości terminu pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu w ramach podanych sześciu wariantów mogli zaznaczyć kilka wskazań lub wpisać własną wersję. Nikt nie skorzystał z podania własnej propozycji, ale wskazane odpowiedzi pozwoliły stwierdzić, że dla wypowiadających się najważniejsze jest uwzględnianie społecznych, etycznych i ekologicznych aspektów w prowadzeniu działalności gospodarczej (82 wskazania, 67 % respondentów). Działania na rzecz społeczności lokalnej zaznaczyło 45% respondentów (55 wskazań). Na trzeciej pozycji właściciele firm lub kierownicy zamieścili hasło związane z tworzeniem przyjaznego środowiska pracy (43%

respondentów i 53 wskazania). Przedsiębiorcy wybierali również odpowiedzi związane z dbaniem o wizerunek przedsiębiorstwa, promowanie przedsiębiorstw oraz dbanie o środowisko. Z wymienionych sześciu propozycji pomoc charytatywna znalazła się na ostatnim miejscu (18 % respondentów, 22 wskazania), (rysunek 1).

Na uwagę zasługuje świadomość przedsiębiorców (80% i 99 respondentów) o przyczynianiu się do rozwoju społeczności lokalnych i regionów, w których funkcjonują. Przedsiębiorcy poprzez tworzenie miejsc pracy i wpływy do budżetów gmin zwiększają atrakcyjność regionów. Zdaniem przedsiębiorców (77%, 95 respondentów) firmy stosujące koncepcję społecznej odpowiedzialności są lepiej postrzegane na rynku przez konsumentów. Nieliczna grupa respondentów (5%, 6 wskazań) uważa, że dla konsumentów takie działania nie są ważne.

Przedsiębiorcy w wypowiedziach dotyczących oceny efektów ekonomicznych i społecznych osiąganych poprzez realizowanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu wskazywali, że takie działania wpływają na dobrą reklamę firmy, poprawiają wizerunek przedsiębiorstwa, zwiększają przychody i zyski, są systemem motywacyjnym dla pracowników. Najwyższe efekty działań marketingowych odpowiedzialnych społecznie respondenci przyznali poprawie wizerunku przedsiębiorstwa (95 wskazań, 77%).

Tabela 3. Formy promocji używane w badanych przedsiębiorstwach

Jakiej formy promocji używa Pani/Pan w swoim przedsiębiorstwie? Which of promotion do you practise In your company?	N = 123	%
Reklam w radio/Advertisement in radio	30	10,8
Reklama w telewizji/Advertisement on tv	19	6,8
Reklama w prasie/Advertisement in newspapers	52	18,7
Reklama w Internecie/Advertisement in internet	73	26,3
Sprzedaż osobista/Canvassing	22	7,9
Organizacja festynów, happeningów/Fete, outdoor parties	19	6,8
Sponsoring/Sponsoring	31	11,1
Firma nie prowadzi działań promocyjnych/Do not realise any promotional activities	26	9,4
Inne/Other	6	2,2
Razem/Amount	278	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej stosowaną formą promocji jest reklama w Internecie (26,3%) oraz reklama w prasie (18,7%). Zebrane informacje od respondentów pozwoliły stwierdzić, że niemal dziesiąta część przedsiębiorców (9,4%) nie prowadzi działań promocyjnych, ale również znaczna grupa ankietowanych wskazała jako formę promocji (11,1%) sponsoring. Można zatem sądzić, że przedsiębiorcy znają siłę przekazu informacji znajdujących się w Internecie, chcą także znajdować się w serwisach informacyjnych prasy lokalnej. Większość respondentów (68,2%) społeczną odpowiedzialność biznesu traktuje jako narzędzie promocji (zdecydowanie tak – 14,6%, raczej tak – 53,6%). Odpowiedź „raczej nie” wskazało 8,9% wypowiedających się i wariant „trudno powiedzieć” – 22,9%. Analiza wielkości przedsiębiorstw pozwoliła stwierdzić, że w przedsiębiorstwach średnich i dużych respondenci w większym stopniu, niż w przedsiębiorstwach mikro i małych, uważali, że CSR jest istotnym narzędziem promocji.

Zakończenie

Przedstawione w artykule wyniki badań pozwoliły wysnuć wniosek, że występuje zróżnicowanie w postrzeganiu społecznej odpowiedzialności biznesu w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, sektora działalności, długości funkcjonowania na rynku oraz formy prawnej. Przeprowadzone badanie wykazało, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest dla przedsiębiorstw i przedsiębiorców ważnym narzędziem promocji.

Bibliografia:

- Adamczyk J. (2009), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa, PWE.
- Bendkowski J. (2008), *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menadżerskie*, Politechnika Śląska, Gliwice.
- Gajdzik B. (2010), *Koncepcja 3 x E (efektywność ekonomiczna, ekologiczność i etyczność) w zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie – wybrane problemy ekonomiczno-społeczne*, red. T. Pokusa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania Administracji, Opole.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, Warszawa, PWE.
- Kostera M., Śliwa M. (2010), *Zarządzanie w XXI wieku, Jakość, Twórczość, Kultura*, Warszawa, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Lambin J. (2001), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa.
- Oleksiuk A. (2007), *Problemy organizacji. Materiały do studiowania*, Key Text, Warszawa.
- Rybak J. (2011), *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWN.
- Wójcik K. (2005), *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Krzysztof Leja
Politechnika Gdańska

Paradoksy w zarządzaniu organizacją. Wejście „do” czy wyjście „z” labiryntu?

Paradoxes in modern organization – the way to or from the maze

Abstract: The author of the paper presents distinguished characteristics of modern organization, concluded that strategic paradoxes are inherent elements of any organization. Based on M. Lewis research, the framework that clarifies the nature of paradoxical tensions (*system contradictions*), reinforcing cycles (*splitting, projection, repression, regression, reactive formation, ambivalence*) and their managements (*acceptance, confrontation and transcendence*) have been developed. Author proposes the use of paradoxes as a source of information and knowledge when looking for unconventional methods of management organization under the unpredictable and uncertain environment. Exemplify the modern university, both sources of paradoxes and adverse effects of searching the ways to solve them have been indentified, and the possibility of using paradoxes of strategic management at the level of university development strategy, its content and strategic context have been proposed.

Key-words: paradox, strategic management, Marianne Lewis, modern organization, university.

Wstęp

O paradoksie mówimy, gdy istnieje utrzymujące się w czasie napięcie między elementami (biegunami) wzajemnie związanymi, z których każdy jest logicznie uzasadniony, lecz są wewnętrznie sprzeczne. Reakcja na sprzeczności dotyczy obu biegunów. Wyraźnie odróżnia się: dylemat (A lub B), paradoks (A i B) i dialektykę (A i B to C), która w sytuacji, gdy relacje między tezą i antytezą utrzymują się w czasie, staje się paradoksem. Ilustracją paradoksu jest symbol Yin Yang, pokazujący siły przeciwne i jednocześnie uzupełniające się (rysunek 1) [Smith, Lewis 2011, s. 387]. Wewnętrzne granice symbolu (rysunek 1) oznaczają różnice pomiędzy opozycjami, zewnętrzne granice pokazują zdolność do synergii opozycji, aby skonstruować całość. Pierwiastek jednej opozycji znajduje się w drugiej (np. białe koło w czarnym polu).

Rysunek 1. Yin Yang symbolem paradoksu

Źródło: na podstawie: [Smith, Lewis, 2011, s. 387].

Paradoksy zawsze towarzyszyły człowiekowi. Filozofowie greccy dostrzegali paradoksy dotyczące ludzkiej egzystencji, psychologowie wykorzystują terapię paradoksalną w leczeniu depresji i rozwiązywaniu konfliktów, w logice paradoks to dwa sprzeczne lub przeciwstawne twierdzenia, które potrafimy argumentować, a sugestywnym przykładem jest paradoks kłamcy.

Paradoksy w zarządzaniu strategicznym pojawiają się w każdej, a z pewnością w każdej złożonej organizacji [Leja 2011, s. 202]. Dualna natura wiedzy organizacyjnej [Stachowicz 2008, ss. 27–30] uzasadnia dialektyczne postrzeganie organizacji [Nonaka, Toyama 2002, ss. 998–999], a punktem wyjścia jest zrozumienie istoty paradoksu [Cohen 1998, s. 30].

Celem opracowania jest próba wykazania, że przeprowadzenie zmian w organizacji wymaga analizy paradoksów strategicznych wbudowanych w istotę ich funkcjonowania, a stan stabilny traktowany jest jako element dynamicznych zmian [por. Bratnicki 2001; De Wit, Meyer 2007; Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009]. Aby osiągnąć tak sformułowany cel przedstawiono wyróżniki współczesnej organizacji oraz wskazano na zainteresowanie w literaturze przedmiotu analizą paradoksów strategicznych. Egzemplifikacją problemu są współczesne uniwersytety, w których zidentyfikowano paradoksy, pokazując, że ich analiza może być pomocna w doskonaleniu zarządzania strategicznego tymi złożonymi organizacjami.

O zarządzaniu współczesną organizacją

Henry Mintzberg zauważa, że nazywanie współczesności „czasami wielkich zmian” wynika przede wszystkim stąd, że „dostrzegamy tylko to, co się zmienia. Większość zaś rzeczy się nie zmieniła” [Mintzberg 2012, s. 31]. Nie podważając słów Mintzberga, trudno nie przyznać, że powtarzalność przestała być kluczem do sukcesu [Hamel, Breen 2008], wzrasta znaczenie wartości niematerialnych [por. np. Edvinsson, Malone 2001; Kwiatkowski 2000], zauważalna jest konwergencja sektorów biznesowego i publicznego [Wawrzyniak 1999, s. 213; Porter, Kramer 2007], coraz wyraźniejsza jest presja na doskonalenie metod zarządzania w sektorze publicznym [Kozuch 2004], a także poszukiwane są koncepcje zarządzania strategicznego uwzględniające narastającą niepewność decyzyjną [Krupski 2012, ss. 136–145].

Nie ma prostych recept na sukces, a także jednego najlepszego sposobu rozwiązywania problemów, o czym już w 1947 r. pisał późniejszy noblista Herbert Simon [Normann 2012, s. 19], a zatem pytanie – Zarządzanie strategicz-

ne, Quo vadis?, jest w pełni uzasadnione. Rafał Krupski stawia ważne pytanie: „czy można zaplanować zachowanie organizacji, która cechowałaby się oportunizmem, elastycznością, przedsiębiorczością oraz korzystała w swoich działaniach z procesów uczenia się”? [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 203].

Jerzy Rokita podkreśla, że współczesne organizacje mogą być efektywnie zarządzane, gdy menedżerowie rozumieją dynamikę systemów społeczno-kulturowych w biznesie [Rokita 2007, s. 32]. Miarą ich zrozumienia jest odejście od rozwiązywania problemów zgodnie z algorytmem: paradygmat-cele-strategie-rozwijanie na rzecz innego: identyfikacja paradoksów-analiza konfliktu, poszukiwanie syntezy-nowy paradygmat-nowe cele i strategie-nowe sposoby rozwiązywania problemów [Rokita 2007, s. 41]. Badania prowadzone w Uniwersytecie Gdańskim, a także w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu wskazują, że „paradygmaty z największymi szansami na sukces niosą w sobie ryzyko największej porażki” [Nogalski 2009, s. 20], co wpisuje się w paradoks strategii [Raynor 2008].

Chaos staje się nowym paradygmatem funkcjonowania organizacji, co powoduje, że muszą one mierzyć się z paradoksami [Tetenbaum 1998, s. 23]. Rafał Krupski proponuje model organizacji działającej na krawędzi chaosu, a za punkt wyjścia przyjmuje identyfikację antynomicznych kategorii w obszarze strategii [Krupski 2010, ss. 29–36]. Podobne podejście do zarządzania organizacją reprezentują: Richard Normann [2012], uznając, że organizacje są manifestacją procesu dialektycznego, a także Bob de Wit i Ron Meyer [2007, ss. 32–33], poszukujący syntezy w procesie tworzenia strategii, jej treści, w kontekście strategicznym oraz w odniesieniu do celu strategicznego.

Paradoksy tworzą dialektyczny wymiar zarządzania [Krupski 2010; De Wit, Meyer 2007], pełnią rolę „języka spustowego zmian” [Lewis 2000, s. 760], pozwalają ustalić punkty wspólne przez integrację poglądów odległych od siebie [Andriopoulos 2003, s. 376; Hock 2008], pokazują zdolność do syntezy sprzeczności, która jest kluczem do doskonalenia efektywności organizacji [Nonaka, Toyama 2002, s. 995].

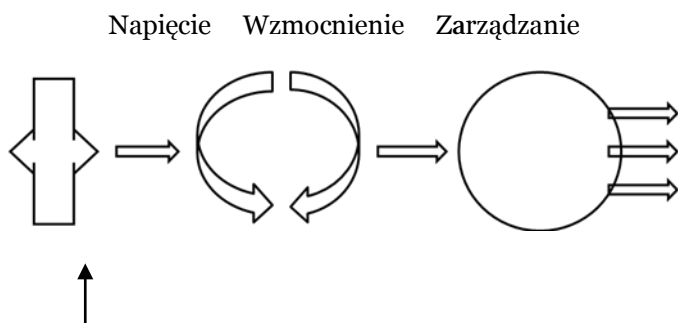
Przytoczone wnioski z wybranych badań nad współczesną organizacją pokazują, że paradoksy są stałym elementem współczesnej organizacji, pozwalają twórczo łączyć pozornie wykluczające się cechy organizacji, np. trwałość jest ciągiem zmian zwrotnych (forma elastyczności), a elastyczność ciągiem zmian bezzwrotnych (forma stabilności w kolejnych stanach równowagi) [Bratnicki 2000, s. 183].

Podstawowe pytania, które się nasuwają są następujące: w jaki sposób identyfikować paradoksy, aby te były pomocne w poznaniu organizacji w jej złożoności?, jaka jest istota paradoksów strategicznych i jak je badać?, jak zarządzać organizacją pełną paradoksów?

O badaniach nad paradoksami

Analiza paradoksów strategicznych jest przedmiotem zainteresowania wielu autorów¹. Punktem wyjścia rozważań w dalszej części artykułu będzie 'konstrukcja' paradoksu zaproponowana przez Marianne Lewis [2000, s. 762], odniesiona do wybranych paradoksów strategicznych we współczesnym uniwersytecie.

Rysunek 2. Konstrukcja paradoksu wg M. Lewis



Źródło: na podstawie [Lewis, 2000, s. 762].

Głównymi źródłami paradoksów strategicznych w organizacji są: napięcia wbudowane w głoszone koncepcje lub procesy, sprzeczność między przekazem werbalnym a praktyką funkcjonowania (np. większość środków finansowych polskich uczelni publicznych (ok. 80%) dotyczy działalności dydaktycznej, a pracownicy są oceniani głównie za osiągnięcia badawcze; w organizacjach promowana jest praca zespołowa, a oceny dotyczą poszczególnych pracowników) oraz sprzeczność systemowa (elastyczna struktura i sztywne zasady funkcjonowania organizacji) [Lewis 2000, ss. 761–762].

Poszukiwanie rozwiązań z jednej strony wyostreza napięcie (wzmocnia opór), z drugiej staje się inhibitorem zmian, pełniąc rolę samoczynnie uruchamianych trygierów (pętli wzmocnienia). Reakcje obronne w odpowiedzi na występujące sprzeczności mają następujące formy:

- dalszej polaryzacji sprzeczności (*splitting*),
- 'zamięcenia sprzeczności pod dywan' lub znalezienie kozła ofiarnego (*projection*),
- zdementowania istnienia sprzeczności (*repression*),
- ucieczki od problemu (*regression*),
- manifestowania postawy zaprzeczającej istnieniu napięć (*reaction formation*),

¹ Przegląd literatury światowej dotyczącej badań nad paradoksami strategicznymi można znaleźć np. w pracach: Lewis [2000]; Smith i Lewis [2011]. Wśród publikacji polskich można wymienić prace Bratnickiego [2001]; Krupskiego i innych [2009]; Krupskiego [2010]; Stachowicza [2008] i Strużyny [2010].

- łagodzenia napięć (*ambivalence*) [Lewis 2000, s. 763]. Organizacja może uniknąć negatywnych skutków napięcia drogą:
- akceptacji, tj. uszanowania autonomii i wolności własnych poglądów członków zespołu przez jego lidera oraz silnego przywództwa przez członków zespołu. W praktyce oznacza to, że z paradoksami trzeba żyć,
- konfrontacji, tj. podjęcia dyskusji (i twórczej krytyki) w celu wzajemnego zrozumienia stanowisk, co może stworzyć szansę na ich „pokojowe współistnienie”. Podejście konfrontacyjne zwiększa jednak prawdopodobieństwo paraliżu organizacji,
- transcendencji, tj. szukania rozwiązań niestandardowych, odbiegających od powszechnie akceptowanych. Umożliwia to głębsze zrozumienie istoty i zawłości paradoksu, dzięki czemu dostrzeżone są powiązania pomiędzy „biegunami” i możliwy staje się ich komplementarny ogląd [Leja 2011, ss. 201–202, za: Lewis 2000, ss. 763–765].

Ciekawym uzupełnieniem podejścia M. Lewis do unikania napięć jest propozycja M. Poole i A. van de Ven [1989], składająca się z następujących elementów:

- rozumienie, akceptacja i konstruktywne wykorzystanie paradoksu, co stwarza możliwość wykorzystania dialektycznego podejścia do paradoksu (podejście pasywne lub aktywne),
- wyjaśnienie przedmiotu paradoksu i powiązań wewnętrznych, a następnie separacja przestrzenna biegunów paradoksu (na poziomie organizacji i poszczególnych pracowników),
- czasowe rozdzielenie składowych paradoksu (jeden biegun służy tworzeniu warunków (działania indywidualne) do zaistnienia drugiego bieguna paradoksu – działanie zbiorowe),
- zaproponowanie nowych warunków rozwiązania paradoksu, rozdzielanie biegunów i analiza ich wzajemnych oddziaływań.

O zarządzaniu współczesnym uniwersytetem pełnym paradoksów

Uniwersytet jest organizacją, w której paradoksy osadzone są w tradycji, występują pomiędzy celami członków społeczności akademickiej, a ich postawami i skłonnością do zmian, dotyczą relacji wewnętrznych oraz relacji z otoczeniem [Leja 2011, s. 202]. Uzasadnione jest zatem opracowywanie strategii uniwersytetu przy wykorzystaniu dialektycznej triady: teza-antyteza-synteza [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 203]. Wśród źródeł napięć strategicznych we współczesnej uczelni [Leja 2011, ss. 202–252] można wymienić:

1. Sprzeczność pomiędzy myśleniem wertykalnym, charakterystycznym dla rozwiązywania problemów zgodnie z logiką, tj. na podstawie analizy i diagnozy a myśleniem lateralnym, charakterystycznym dla myślenia błędzącego (kreatywnego) [Łasiński 2007, ss. 36–37], nazywana paradoksem: logika vs kreatywność,
2. Sprzeczność pomiędzy strategią rozmyślną (planowaną), opracowaną przez zespół ekspercki i zatwierdzaną przez organy kolegialne a samorządną, kreowaną w zależności od pojawiających się okazji, tworząc pole do samoorganizacji i elastyczne struktury organizacyjne uniwersytetu

- [Mintzberg 1985, s. 258], nazywana paradoksem: rozmyślność vs samorzutność,
3. Sprzeczność pomiędzy dążeniem do zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych [Greiner 1972] dotyczących struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej oraz interesów poszczególnych grup społeczności akademickiej, których źródłem są m.in. potrzeby: kompetencyjny, inwestycyjny [De Wit, Meyer 2007, ss. 121–122] i decyzyjny (władza organów jednoosobowych vs znaczenie ciał kolegialnych), nazywana paradoksem: ewolucja vs rewolucja,
 4. Sprzeczność pomiędzy tendencjami do korzystania wyłącznie z zasobów własnych (zachowując status quo i stabilność zatrudnienia) i sięgania do zasobów globalnych (utrakcyjniania oferty dydaktycznej), zapraszając specjalistów z innych ośrodków, nazywana paradoksem: zasoby własne vs zasoby globalne,
 5. Sprzeczność pomiędzy tendencjami do decentralizacji rozumianej jako dążenie do luźnej struktury organizacyjnej [Weick 1976, ss. 1–18] z jasno określonymi kompetencjami, ułatwiającym uzyskanie efektu synergii [Prahalad, Hamel 1990, ss. 79–91] lub centralizacji zarządzania uczelnią w przekonaniu, że ta będzie sprzyjać lepszemu wykorzystywaniu zasobów, wykorzystując dźwignię zasobów dzięki koncentracji na najważniejszych przedsięwzięciach, akumulacji i uzupełnianiu zasobów [Hamel, Prahalad 1999, ss. 132–146], nazywana paradoksem: centralizacja vs decentralizacja,
 6. Sprzeczność pomiędzy dążeniem do tworzenia własnej, konkurencyjnej oferty i rywalizowaniem o klientów oraz finanse a tworzeniem sieci strategicznej [Jarillo 1998, s. 34; Czakon 2012] (instytucji naukowo-badawczych i wdrożeniowych), dzielenia się zasobami, integracji działań oraz zgrania pozycji rynkowej z konkurentami, a zarazem partnerami [De Wit, Meyer 2007, s. 222], nazywana paradoksem: rywalizacja vs współpraca,
 7. Sprzeczność pomiędzy, jak pisze Morgan, dążeniem do „zorganizowanych organizacji” a rozpoczynającą się epoką, kiedy zasadniczą umiejętnością staje się zdolność rozumienia, ułatwiania i wspierania procesów samoorganizacji” [Morgan 2001, s. 13], która w uczelniach jest widoczna w dyskusjach nad utrzymywaniem tradycyjnych struktur organizacyjnych lub ich uelastycznienia, nazywana paradoksem: przywództwo organizacyjne (kontrola) vs dynamika organizacyjna (chaos organizacyjny),
 8. Sprzeczność pomiędzy obserwowaną coraz częściej skłonnością do włączania interesariuszy w proces współtworzenia oferty uczelni i kształtowania popytu a utożsamianiem uczelni ze świątynią wiedzy, nazywana paradoksem: podażowe vs popytowe kształtowanie oferty.
- Poszukiwanie rozwiązań istniejących sprzeczności w uniwersytecie może prowadzić do:
- ich polaryzacji, co jest widoczne w sytuacji zaostrzenia wymogów uzyskiwania stopni i tytułów naukowych oraz realnego zagrożenia utratą miejsca pracy przez wielu nauczycieli akademickich, a także wyraźnego przeregulowania systemu prawnego pod hasłem wzmocnienia autonomii uczelni,
 - poszukiwania kozła ofiarnego, określanego przez Petera Senge „wróg jest gdzieś tam” [Senge 2003, s. 35], co wynika częściowo z niejasnych zasad

gry, ich działaniem wstecz, a także iluzją spowodowaną formalnym procesem oceniania pracowników,

- próby ucieczki od sprzeczności lub zaprzeczaniu ich istnieniu, która jest skazana na niepowodzenie, przyjmując, że model decyzyjny w uczelniach jest bezalgorytmowy, gdyż nie respektuje zasad racjonalności pełnej ani ograniczonej [Cohen, March, Olsen 1972; Bolesta-Kukułka 2003, s. 159],
- łagodzenia sprzeczności, co może wywołać skutek odwrotny skutek do zamierzonego, powodując wzmocnienie napięcia [Lewis 2000].

Nasuwa się zatem pytanie, jak unikać negatywnych skutków sprzeczności we współczesnym uniwersytecie. Jak wspomniano na początku artykułu, nie ma prostych recept, ani jedynych rozwiązań. Dlatego też uwagi poczynione w dalszej części opracowania można traktować jako propozycje do dyskusji. Inspirację dla autora stanowi podejście transcendentne w rozumieniu Lewis [2000, ss. 764–765] oraz rozdzielenie biegunów paradoksu i zaproponowanie nowych warunków [Poole, Van de Ven 1989], sprzyjających zarządzaniu uczelnią przy uszanowaniu istniejących sprzeczności. Propozycje unikania negatywnych skutków, odpowiednio do sprzeczności opisanych wcześniej są następujące:

1. Myślenie wertykalne odpowiadające logice dominuje w opisie uczelni w odniesieniu do norm i wartości akademickich, natomiast myślenie lateralne odpowiadające kreatywności dominuje w rozważaniach dotyczących przyszłości uczelni i może stanowić podstawę projektowania ideału uczelni w perspektywie wykraczającej poza kadencję z zamiarem usunięcia barier odsuwających perspektywę urzeczywistnienia ideału [Ackoff, Magidson, Addison 2007],
2. Uczelnia łączy strategię rozmyślną, która dotyczy kształtowania programów studiów ze strategią samorzutną charakteryzującą pracę badawczą. Poszukiwanie możliwości łączenia elementów rozmyślności i samorzutności wymaga: analizy formowania strategii za pomocą poleceń kierownictwa, z wykorzystaniem elementów symbolicznych uczelni, struktur formalnych i systemu planowania, procesów wewnętrznych, głównie w zakresie budowania relacji, a także inicjatywy pracowników w poszukiwaniu synergii pomiędzy istniejącymi zasobami [Leja 2011, ss. 212–213],
3. Sprzeczność pomiędzy dążeniem do przeprowadzenia zmian drogą ewolucji lub rewolucji można wykorzystać rozważając zmiany organizacji uczelni w kierunku organizacji bipolarnej, oddzielając obszar badawczy i edukacyjny na podstawowym i masowym, pierwszym poziomie kształcenia, który wymaga głównie eksploatacji wiedzy istniejącej i łącząc oba obszary na elitarnym poziomie drugim, który ma stanowić wstęp do studiów III stopnia i wymaga eksploracji wiedzy [Tushman, O'Reilly III 2004],
4. Indywidualizacja oferty ($N=1$) i globalne traktowanie zasobów ($R=G$) [Pralhad, Krishnan 2010] mogą być odpowiedzią na pytanie, jak wykorzystywać zasoby. Takie podejście wymaga zwiększenia mobilności wewnętrznej wykładowców, a także stworzenia modelu zarządzania uczelnią łączącego zasoby, system działania i ofertę uczelni [De Wit, Meyer 2007, s. 179; Leja 2011, ss. 223–226],

5. Sprzeczność pomiędzy dążeniem do centralizacji lub decentralizacji może stanowić asumpt do wzmocnienia centrum uczelni [Clark 1998, ss. 5–6] i tworzenia warunków do samoorganizacji [Morgan 2005, ss. 98–107]. Silne centrum może zapewnić koncentrację, akumulację i uzupełnianie zasobów [De Wit, Meyer 2007, s. 196; Hamel, Prahalad 1999, ss. 132–146], a także uzyskanie synergii zasobów wiedzy, której rozwojowi w poszczególnych jednostkach organizacyjnych będzie sprzyjać decentralizacja zarządzania,
6. Sprzeczność pomiędzy konkutowaniem i współpracą będzie atutem, jeśli stworzona zostanie sieć strategiczna [Jarillo 1998, s. 34; Czakon 2012] oparta na współkonkutowaniu (koopetycji). Gracze komplementarni uczelni wzbogacą jej ofertę, dzięki temu, że dynamika interakcji w koopetycji polega na wspólnym formułowaniu celów w trakcie współpracy i niezależnym podczas konkutowania [Czakon 2007, s. 23],
7. Sprzeczność pomiędzy dążeniem do wzmocnienia przywództwa a dynamiką organizacyjną w uczelni można wykorzystać „obracając” struktury organizacyjne o 90°, co w praktyce oznacza zamianę ról wydziałów, pełniących w tradycyjnej uczelni role osi organizacyjnych i interdyscyplinarnych zespołów, które obecnie pełnią role koordynacyjne [Wissema 2009, s. 120],
8. Proponowane, szersze niż dotychczas włączenie interesariuszy do kształtowania oferty uniwersytetu wynika z przeświadczenia autora o zasadności ewolucji uczelni w kierunku organizacji służącej otoczeniu [Wawrzyniak 1999, ss. 211–215]. Takie podejście oznacza w praktyce równowagę pomiędzy wsłuchiowaniem się uczelni w sygnały z otoczenia i aktywne wpływanie na otoczenie. Hamel i Prahalad [1999, s. 84] nazywają to wykraczaniem poza orientację klienta.

Uwagi końcowe

Charles Handy porównuje życie z paradoksem do chodzenia po ciemnym lesie w bezksiężycową noc [Handy 1996, s. 25]. Nie wszyscy to lubią, ale czy jest alternatywa. Współczesne organizacje funkcjonujące w warunkach niepewności [Koźmiński 2004; Jędralska 2010] są zmuszone do poszukiwania nowych niekonwencjonalnych i akceleryacyjnych metod zarządzania [Perechuda 2005, s. 8]. Z uwagi na to, że niepewność powoduje przesunięcie organizacji w kierunku krawędzi chaosu, szczególnego znaczenia nabiera analiza paradoksów strategicznych. W artykule, wykorzystując dorobek współczesnego zarządzania strategicznego pokazano możliwości wykorzystania paradoksów strategicznych przy planowaniu i przeprowadzaniu zmian w organizacji. Zaprezentowany przykład złożonej organizacji, jaką jest uniwersytet, stanowi przesłankę do stwierdzenia, że analiza paradoksów może być pomocnym narzędziem w doskonaleniu innych organizacji. Przeświadczenie to wynika stąd, że doskonalenie zarządzania wiedzą – najważniejszym zasobem oraz włączenie otoczenia do współtworzenia wartości to zadania, przed którymi stoi każda organizacja.

Przedstawiona propozycja ma na celu pomoc w poruszaniu się w labiryncie nieprzewidywalności i niepewności, w którym znajdują się współczesne

organizacje. Analiza paradoksów strategicznych, może ułatwić dokonywanie wyborów, poszukiwanie okazji i podejmowanie decyzji. Autor wyraża przekonanie, że skoro organizacje znalazły się w labiryncie, poszukiwanie dróg wyjścia z niego jest koniecznością i podstawowym zadaniem.

Bibliografia:

- Ackoff R.L., Magidson J., Addison H.J. (2007), *Projektowanie ideału*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Andriopoulos C. (2003), *Six paradoxes in managing creativity: An embracing act*, "Long Range Planning", Vol. 36, No. 4.
- Bolesta-Kukułka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo GNOME, Katowice.
- Clark B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon, For IAU Press, Oxford.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972), *A garbage can model of organizational choice*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 17, No. 1 (March).
- Cohen H.B. (1998), *The performance paradox*, "Academy of Management Executive", Vol. 12, No. 3.
- Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gołuchowski J., Frączkiewicz-Wronka A. (red.) (2011), *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Greiner L.E. (1972), *Evolution and resolution as organizations grow*, "Harvard Business Review", July-August.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra*, Harvard Business School Press, Red Horse, Lublin.
- Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Hock D. (2008), *One From Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization*, Berrett-Koehler Publishers.

http://www.bkconnection.com/static/One_From_Many_EXCERPT.pdf [9.02.2013].

Jarillo J.C. (1998), *On strategic networks*, "Strategic Management Journal", Vol. 9, Iss.1.

Jędralska K. (red.) (2010), *Zarządzanie niepewnością*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Koźuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Krupski R. (2010), *Krawędź chaosu jak stan organizacji*, [w:] Rokita J. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.

Krupski R. (2012), *Nadzieje i rozczarowania współczesnego planowania strategicznego*, [w:] Rokita J. (red.), *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, cz. 2, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.

Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Leja K. (2011), *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Lewis M. (2000), *Exploring paradox: toward a more comprehensive guide*, "Academy of Management Review", Vol. 25, No. 4.

Łasński G. (2007), *Rozwiązywanie problemów w organizacji. moderacja w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Mintzberg H. (1985), *Of strategies: deliberate and emergent*, "Strategic Management Journal" Vol. 6, No. 3.

Mintzberg H. (2012), *Zarządzanie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Morgan G. (2001), *Wyobrażenia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Morgan G. (2005), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Nogalski B. (2009), *Paradoks strategii jako propozycja operacjonalizacji paradygmatu rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i zmian*, [w:] Rokita J. (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.

Nonaka I., Toyama R. (2002), *A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm*, "Industrial and Corporate Change", Vol. 11, No. 5.

- Normann R. (2012), *Przeformułowanie w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Perechuda K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Poole M., van de Ven A. (1989), *Using paradox to build management and organizational theories*, "Academy of Management Review", Vol. 15, No. 4.
- Porter M., Kramer M. (2007), *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The core competences*, "Harvard Business Review", Vol. 68, No. 3.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Raynor M. (2008), *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Rokita J. (2007), *Problemy zarządzania w warunkach nowej ekonomii*, [w:] Rokita J., Grudzewski W. (red.), *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Senge P. (2003), *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Smith W.K., Lewis M.W. (2011), *Toward a theory of paradox. A dynamic equilibrium model of organizing*, "Academy of Management Review", Vol. 36, No. 2.
- Stachowicz J. (2008), *Presja innowacji w zarządzaniu: w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzanie*, [w:] Rokita J. (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Strużyńska J. (2010), *Problemy z wykorzystaniem idei opozycji w badaniach nad wzorami organizacji*, [w:] Rokita J. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Tettenbaum T.J. (1998), *Shifting paradigms: From Newton to Chaos*, "Organizational Dynamics", Vol. 26, No. 4.
- O'Reilly III Ch., Tushman M. (2004), *The ambidextrous organization*, "Harvard Business Review", April.
- Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.
- Weick K.E. (1976), *Educational organizations as loosely coupled systems*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 21, Iss. 1.
- Wissema J.G. (2009), *Uniwersytet trzeciej generacji. Uczelnia XXI wieku*, Wydawnictwo ZANTE, Zębice.

Julita E. Wasilczuk
Politechnika Gdańska

Otoczenie mikroprzedsiębiorstw w opiniach ich właścicieli

Microenterprises' environment in owners' opinion

Abstract: The role of the perception of firms' owners in terms of planning the future of the firms is the main topic of this paper. Enterprise environment plays a significant role in the process of creation and development of the firms. However, micro and small size firms' owners are not competent enough to evaluate the situation in economy. Therefore, their judgments about the environment are mainly subjective. In 2012/2013 the 290 microfirms' owners from Pomerania Region were investigated in terms of their activities, perceptions and beliefs. The questionnaire was distributed among the firms, which had been previously investigated in 2009. This enabled the researchers to trace the changes in particular firms. It appeared, that the perception of economic situation plays a role in the process of planning the firms' future. However the perception of the situation in the firms is more important. But finally it is the objective reality which corrects the predictions of owners.

Key-words: entrepreneurial environment, perception of entrepreneurial environment, microfirms' plans, changes in sales and employment.

Wstęp

Liczne badania naukowe dostarczają informacji o wpływie otoczenia na zakładanie, funkcjonowanie i rozwijanie przedsiębiorstw. Rozważania o otoczeniu można prowadzić w oparciu o dwie perspektywy: obiektywną oraz subiektywną. Pierwsza odnosi się do analiz ekonomicznych i/lub badań socjologicznych, druga do postrzegania otoczenia przez samych zainteresowanych, czyli przedsiębiorców. Artykuł jest prezentacją tej drugiej perspektywy – przedsiębiorczej. Dokonano jej w oparciu o wyniki przeprowadzonych w 2012 roku badań wśród 290 mikroprzedsiębiorstw województwa pomorskiego. Badania były przeprowadzone metodą CATI, respondenci określali swoje postrzeganie relacji z pracownikami różnych instytucji, odczucia dotyczące postrzegania przedsiębiorczości przez lokalną społeczność, a także swoje oceny dotyczące zmian sytuacji gospodarczej. Przeanalizowano także wpływ postrzegania otoczenia na podejmowane przez przedsiębiorców cele rozwojowe.

Rola otoczenia i jego postrzegania

Otoczenie przedsiębiorstwa jest pojęciem bardzo pojemnym i zazwyczaj definiowanym poprzez określenie jego elementów. Elementy natomiast grupuje się na kilka sposobów. Najczęściej występujące grupy to: otoczenie bliższe – mikrootoczenie i dalsze – makrootoczenie [Penc-Pietrzak 2002], makro, mezo i mikro [Bednarczyk 1996], lub też w ujęciu postmodernistycznym: sieć międzyorganizacyjna, otoczenie ogólne, otoczenie międzynarodowe i globalne [Hatch 2002, s. 78]. Uściślając ten ostatni podział, za sieć międzyorganizacyjną uznaje się całokształt powiązań pomiędzy dostawcami, klientami, konkurentami, związkami zawodowymi, instytucjami kontrolnymi oraz grupami interesów [Hatch 2002]. Natomiast otoczenie ogólne to „zespół warunków tworzonych przez różnego rodzaju czynniki demograficzne, społeczne, kulturowe, ekonomiczne, prawne, organizacyjne, techniczne i ekologiczne” [Penc-Pietrzak 2002]. Otoczenie międzynarodowe i globalne, „obejmuje te elementy otoczenia, które przekraczają granice krajów i te, które tworzy się na skalę światową” [Hatch 2002, s. 84].

Istnieje szereg badań wskazujących na wpływ otoczenia na tworzenie, rozwój oraz przetrwanie przedsiębiorstw [Lim, Morse, Mitchell, Seawright 2010]. Warto jednak podkreślić, że otoczenie ogólne jest takie samo dla wszystkich organizacji działających w kraju, a przynajmniej dla tych, które działają w tej samej branży. Nie takie same są natomiast reakcje przedsiębiorców i ich dostosowywanie się do otoczenia. To dostosowanie, będzie w dużym stopniu zależało od umiejętności percepcyjnych (trafności oceny otoczenia) oraz zarządzających przedsiębiorcy.

Od połowy lat dziewięćdziesiątych badaczy nurtuje pytanie: na ile istotne jest rozpoznanie obiektywnego otoczenia firmy i czy rzeczywiście jest to w ogóle możliwe w przypadku małych firm. Zaczęto tym samym oddzielać otoczenie obiektywne od otoczenia subiektywnego, wynikającego z percepcji. To drugie, nie oddziałuje na samo przedsiębiorstwo, ale na decyzje, jakie przedsiębiorca podejmuje w ramach działalności zarządczej. Pojawiło się więc kolejne pytanie: na ile otoczenie subiektywne powinno się pokrywać z otoczeniem obiektywnym? I dalej, które z nich powinno być podstawą do formułowania strategii? Wiklund pokusił się o przedstawienie relacji pomiędzy otoczeniem subiektywnym, obiektywnym a strategią [Wiklund 1996]:

- strategia działania powinna być dopasowana do otoczenia obiektywnego,
- strategia musi być dopasowana do otoczenia subiektywnego, ale tak postrzegane otoczenie musi z kolei być zbieżne z otoczeniem obiektywnym – rzeczywistym,
- strategia musi być dopasowana do otoczenia subiektywnego, bo tak na prawdę tylko ono się liczy.

Do tej pory, nie przeprowadzono badań, które by w sposób jednoznaczny wskazały, które z tych stwierdzeń jest prawdziwe, chociaż kilka prac na ten temat już powstało [por. m. in: Davidsson 1991, Wiklund 1996]. Autorka przychyliła się do podejścia podkreślającego wagę otoczenia subiektywnego w funkcjonowaniu firmy. Nie oznacza to braku wpływu otoczenia obiektywnego, to ono bowiem weryfikuje podejmowane przez przedsiębiorcę decyzje. Jednak w przypadku mikroprzedsiębiorców i większości właścicieli małych firm to

właśnie otoczenie subiektywne jest podstawą do formułowania planów funkcjonowania firmy. Argumentami za mniejszą rolą otoczenia obiektywnego jest:

- jego zmienność,
- nieumiejętność przedsiębiorców w jego ocenie,
- siła motywacji,
- kierowanie się przez przedsiębiorcę głównie celami osobistymi/rodzinnymi.

Fluktuacja światowych i polskiej gospodarek w ostatnich kilku latach, wskazuje, że nawet duże koncerny nie są w stanie przewidzieć przyszłych trendów oraz kierunków zmian w gospodarce. Skoro więc duże przedsiębiorstwa, mając możliwość profesjonalnej oceny otoczenia, popełniają błędy można stwierdzić, że obiektywna ocena otoczenia jest wielce niepewna. Drugim argumentem przemawiającym za większą rolą otoczenia subiektywnego jest fakt, że przedsiębiorcy nie potrafią ocenić trafnie sytuacji z powodu czystej niewiedzy i nieświadomości. Oba te argumenty prowadzą do trzeciego: skoro otoczenie się zmienia w dużym stopniu w sposób nieoczekiwany, przedsiębiorcy nie dysponują wiedzą pozwalającą ocenić otoczenie obiektywne, to dużą rolę w powodzeniu przedsiębiorstwa może odgrywać siła motywacji. Jeżeli przedsiębiorca obiera sobie cel w swojej firmie, nieświadom zagrożeń, które mogą zahamować jego realizację, może ten cel osiągnąć. Zbyt dogłębna analiza ryzyka związana z prowadzeniem działalności na małą skalę, z pewnością zmniejszyłaby liczbę zakładanych i rozwijanych firm. Przy pewnym poziomie nieświadomości problemów, przedsiębiorcy mogą osiągnąć sukces – jest to podobne rozumowanie, jakie stoi za wyjaśnieniem, dlaczego to osoby o wykształceniu średnim, a nie najwyższym, najlepiej sobie w biznesie radzą [Storey 1995] i prowadzą firmy wzrostowe [Wasilczuk 2005, s. 44]. Paradoksalnie więc, wiedza może ograniczać rozwój firmy, powstrzymując przedsiębiorcę od podejmowania odważnych kroków. I wreszcie na koniec, przedsiębiorcy działający na najmniejszą skalę kierują się przede wszystkim celami osobistymi, związanymi z życiem rodzinnym. Nawet jeżeli warunki ekonomiczne będą sprzyjające, a przedsiębiorca nie będzie chciał się za bardzo angażować w swoją firmę, to i tak jej nie będzie rozwijał. Jeżeli natomiast będzie odczuwał potrzebę większych zysków, to i w okresie osłabionej koniunktury będzie próbował zwiększyć działalność. Częściowym potwierdzeniem takiego postępowania, jest wzrost liczby zakładanych firm przez osoby, które nie widząc innej możliwości w czasach spowolnienia gospodarczego, w działalności przedsiębiorczej upatrują możliwości na zapewnienie bezpieczeństwa ekonomicznego sobie i swojej rodzinie.

Pisząc o postrzeganiu (percepcji) otoczenia, ekonomista wchodzi w antropologiczny obszar badawczy, ale zahacza także o aspekty socjologiczne i psychologiczne. Stąd też opis zagadnień związanych z percepcją przebiega jedynie na jednej wybranej płaszczyźnie, bez odniesień do determinant tej percepcji. To wchodzenie na terytoria innych nauk, w przypadku przedsiębiorczości jest nieuniknione i często opisywane w literaturze przedmiotu. Postrzeganiem zjawisk związanych z otoczeniem zajął się między innymi Krueger, tworząc swój intencjonalny model przedsiębiorczości, w którym ujął różne aspekty postrzegania [Wasilczuk, Stankiewicz 2012; Krueger, Reilly, Carsrud 2000].

Cennymi pozycjami na ten temat są także wczesne prace Ajzena [Ajzen, Fishbein 1975], jak i jego późniejsza teoria planowanych zachowań [Ajzen 1991], w której ważną rolę odgrywa postrzeganie (zarówno związane z otoczeniem jak i wnętrzem firmy). Dowiedziano także, że samo otoczenie wpływa na decyzje przedsiębiorcze pośrednio, poprzez jego postrzeganie i w ten sposób kształtowanie decyzji [Edelman, Yli-Renko 2010].

Poszukując potwierdzenia wpływu postrzegania otoczenia (czyli otoczenia subiektywnego) na funkcjonowanie przedsiębiorstw, autorka posłużyła się badaniami prowadzonymi w ramach projektu Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze.

Badania mikroprzedsiębiorców

Projekt: *Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze* (POG) jest realizowany przez zespół z Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej od 2006 roku, na zlecenie Agencji Rozwoju Pomorza (współfinansowany ze środków unijnych). Od początku jego realizacji zakładano obserwację grupy przedsiębiorstw w dłuższym okresie, w celu określenia zmian, jakie w indywidualnych podmiotach zachodzą oraz ich determinant. W chwili obecnej (marzec 2013) opracowywany jest materiał badawczy pochodzący z czwartej już edycji projektu, a zebrany na przełomie 2012–2013 roku. Pierwotnym założeniem projektu była obserwacja firm małych i średnich z wyłączeniem firm mikro. Od trzeciej edycji (2009), rozpoczęto także badanie firm mikro. W POG III przebadano 1000 mikroprzedsiębiorstw, założonych nie później niż w 2005 roku. Dobór firm do badania zakładał zatrudnianie przynajmniej jednej osoby. Ponadto zdecydowano się na przebadanie firm z trzech grup powiatów, tych o najwyższym poziomie bezrobocia (malborski, nowodworski, sztumski), o najniższym poziomie bezrobocia (wejherowski, kartuski i pucki) i trzech powiatów trójmiejskich (Gdańsk, Gdynia, Sopot). W obecnym badaniu, POG IV, powrócono do tej próby firm mikro, aby przeanalizować zmiany, jakie w nich nastąpiły. Przebadano 290 firm, przy czym, w chwili powtórnego badania, 87 przebadanych przedsiębiorstw nie zatrudniało już pracowników.

Dobierając do badania elementy otoczenia zewnętrznego przedsiębiorcy, wykorzystano ramy teoretyczne przedstawione bardzo trafnie przez Gnyawali i Fogla [Gnyawali, Fogel 1994], dostosowując je do gospodarki polskiej oraz celów badawczych (tabela 1).

Tabela 1. Elementy otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa (przedsiębiorcy) – propozycja badań (*Elements of entrepreneurship environment – a proposition for research*)

Obszar (Range)	Element otoczenia (Element of environment)
Polityka rządu, regulacje i procedury	Bariery instytucjonalne (Badano, nie opisano w artykule) Ocena pracowników instytucji publicznych

Uwarunkowania socjoekonomiczne	Pozytywny klimat dla przedsiębiorczości Sytuację gospodarczą kraju
Umiejętności przedsiębiorcze i biznesowe	Oczekiwania przedsiębiorców dotyczące szkoleń (Badano, nie opisano w artykule)
Wsparcie (finansowe i pozafinansowe)	Dostępność źródeł finansowania i oczekiwania przedsiębiorców (Badano, nie opisano w artykule)

Źródło: opracowanie własne w oparciu o [Gnyawali, Fogel 1994; Zbierski i inni 2012] oraz doświadczenia badawcze autorów kwestionariusza.

Badania przeprowadzono metodą CATI, przy użyciu kwestionariusza zawierającego 41 pytań zamkniętych. Pytania, oprócz tych związanych z otoczeniem, dotyczyły także sytuacji firmy, planów jej właściciela, zmian, jakie w firmie zaszły i jakie są przewidziane.

Otoczenie widziane oczami mikroprzedsiębiorców

Przedsiębiorcy niekorzystnie ocenili zmiany sytuacji gospodarczej w kraju w ostatnim roku. Ponad 70% oceniło ją jako gorszą niż rok wcześniej, mniej niż jedna czwarta jako nie zmienioną i niecałe 6% jako lepszą. Nieco odmiennie przedsiębiorcy ocenili zmiany sytuacji w swojej firmie: jej pogorszenie zaobserwowało ponad 32%, a poprawę niemal 20%. Niemal połowa nie odnotowała zmian (tabela 2).

Tabela 2. Ocena zmian w sytuacji gospodarczej w kraju i w firmie w ostatnim roku (*Evaluation of changes in economy and in firms, during last year*)

Zmiany sytuacji:	gospodarczej	w firmie
zdecydowanie się pogorszyła	20,34%	3,79%
pogorszyła się	50,34%	28,97%
nie uległa zmianie	23,79%	47,93%
raczej się poprawiła	5,17%	16,21%
zdecydowanie się poprawiła	0,34%	3,10%
suma	100,00%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki badań wskazują, że połowa przedsiębiorców (49,6%) tak samo ocenia sytuację gospodarczą, jak i sytuację swojej firmy (tabela 3 zaznaczone na szaro). Pozostali, pomimo negatywnej oceny zmian w gospodarce, nie odnotowali zmian w sytuacji firmy (32,4%) lub też uważają, że sytuacja ta się polepszyła (8,3%). Z kolei przedsiębiorcy, którzy wskazali na pogorszenie sytuacji w firmie, w niecałych trzech procentach nie zaobserwowali zmian

w gospodarce (2,8%), pozostali zaobserwowali także zmiany negatywne (30%). Te wyniki wskazują wyraźnie, na lepsze postrzeganie sytuacji w firmie niż w samej gospodarce.

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi dotyczących sytuacji firm w ostatnim okresie oraz sytuacji gospodarczej (*Firmssituation versus economysituation during last year*)

Sytuacja w gospodarce (economy situation)	Sytuacja w firmie (<i>firms' situation</i>)				
		pogorszyła się (<i>worsened</i>)	nie uległa zmianie (<i>no changes</i>)	polepszyła się (<i>improved</i>)	Suma końcowa (<i>sum</i>)
	pogorszyła się (<i>worsened</i>)	30,0%	32,4%	8,3%	70,7%
	nie uległa zmianie (<i>no changes</i>)	2,8%	14,8%	6,2%	23,8%
	polepszyła się (<i>improved</i>)	0,0%	0,7%	4,8%	5,5%
	Suma (<i>Sum</i>)	32,8%	47,9%	19,7%	100,%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorcy zdecydowanie negatywnie wypowiedzieli się na temat troski władz lokalnych dotyczącej działalności gospodarczej. Jedynie 5,5% respondentów podkreśliło sprzyjający klimat dla tej działalności, 18% sporadycznie spotykało się z przejawami troski. 75% przedsiębiorców natomiast, takiej troski nie dostrzega. Z drugiej strony przyznali, że sami, jako przedsiębiorcy nie są zainteresowani włączaniem się w działania na rzecz kształtowania sprzyjających warunków (30%). 29% włącza się, ale musi o to zabiegać.

Ponad połowa badanych przedsiębiorców uważa przygotowanie pracowników instytucji lokalnych neutralnie: ani pozytywnie ani negatywnie. Cieszy natomiast fakt, że tych oceniających pozytywnie jest więcej (29%) niż oceniających negatywnie (15,1%).

Bardzo ważnym, z punktu widzenia klimatu przedsiębiorczości, jest postrzeganie przedsiębiorców w społeczności lokalnej. Z odpowiedzi przedsiębiorców wynika, że nie czują się oni źle w swoich społecznościach. W ich odczuciu, przedsiębiorców postrzega się jako osoby zaradne, tworzące miejsca pracy i realizujące własne materialne cele. Trudno powiedzieć, czy odpowiedzi te nie były wypaczone własnym postrzeganiem przedsiębiorczości. Można

jednak założyć, że gdyby przedsiębiorcy czuli się piętnowani z racji swojego „zawodu”, te odpowiedzi nie byłyby takie jak powyżej.

Podsumowując można powiedzieć, że przedsiębiorcy negatywnie oceniają sytuację w gospodarce, dużo gorzej niż w swoich własnych firmach. Nie czują wsparcia władz lokalnych, ale nie najgorzej oceniają przygotowanie pracowników instytucji, z którymi się kontaktują. Pozytywnie natomiast oceniają stosunek społeczności lokalnej do działalności przedsiębiorczej.

Postrzeganie sytuacji gospodarczej a plany przedsiębiorcze

W dalszej części rozważań na temat otoczenia mikroprzedsiębiorstw zadano sobie pytanie, czy postrzeganie sytuacji gospodarczej wpływa na planowane przez przedsiębiorcę decyzje. Skonfrontowano odpowiedzi przedsiębiorców na temat postrzegania przez nich sytuacji gospodarczej oraz planów dotyczących zmian w sprzedaży i zatrudnieniu. Sprawdzono także, czy postrzeganie sytuacji w roku 2009, mogło wpłynąć na zmiany w zatrudnieniu w badanych przedsiębiorstwach.

Niezależnie od postrzegania sytuacji gospodarczej, ponad połowa przedsiębiorców planuje zwiększyć sprzedaż (52%), ponad jedna trzecia planuje ją utrzymać na niezmienionym poziomie (39%), a nieliczni obniżyć (6,2%) (siedmiu przedsiębiorców nie udzieliło odpowiedzi). Można jednak zauważyć, iż nawet ci przedsiębiorcy, którzy źle oceniają sytuację gospodarczą, planują zwiększyć sprzedaż (50,7%) lub utrzymać ją na niezmienionym poziomie (40%), a jedynie 13,6% planuje jej zmniejszenie (tabela 4).

Odnotowano większy wpływ na deklarowane plany dotyczące sprzedaży, postrzegania sytuacji firmy (pytano o jej zmiany w ostatnim okresie) niż postrzegania otoczenia. Uwidacznia się to szczególnie w skrajnych przypadkach, dotyczących planów zmniejszenia i zwiększenia sprzedaży. I tak 11,6% przedsiębiorców negatywnie oceniających sytuację firmy, planuje zmniejszyć sprzedaż, podczas gdy, w przypadku negatywnej oceny gospodarki jest takich przedsiębiorców jedynie 6,8%. Drugą skrajnością jest zwiększenie sprzedaży, 80,4% przedsiębiorców odczuwających polepszenie sytuacji w firmie takie plany zadeklarowało. Natomiast w przypadku odczucia poprawy sytuacji w gospodarce, takich przedsiębiorców było 75% (tabela 4).

Tabela 4. Plany dotyczące zmian w sprzedaży firmy w zależności od postrzegania sytuacji firmy oraz sytuacji gospodarczej (*Perception of firms' situation and situation of economy versus salesplans*)

zmiany sprzedaży (changes in sale)	sytuacja pogorszyła się (situation worsened)		sytuacja nie uległa zmianie (no changes in situation)		sytuacja polepszyła się (situation im- proved)	
	w firmie (in firm)	w gospo- darce (in eco- nomy)	w firmie (in firm)	w go- spodarce (in eco- nomy)	w firmie (in firm)	w gospo- darce (in eco- nomy)

zmniejszyć	11,6%	6,8%	4,3%	5,8%	1,8%	0%
utrzymać	44,2%	40,0%	44,6%	39,1%	16,1%	25,0%
zwiększyć	41,1%	50,7%	48,9%	53,6%	80,4%	75,0%
brak odp.	3,2%	2,4%	2,2%	1,4%	1,8%	6,3%
suma	100%	10%	100%	100%	100%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Odmienne przedstawia się sytuacja z planowanymi zmianami zatrudnienia. Przedsiębiorcy generalnie w mniejszym stopniu są chętni na zwiększanie zatrudnienia (35,2%) niż na zwiększanie sprzedaży (52,4%) i jest to w zupełności zrozumiałe. Większe zatrudnienie generuje wyższe koszty funkcjonowania. I tak należy z dużym zadowoleniem przyjąć tak wysoki udział deklaracji dotyczących jego zwiększenia, bo jest szansa, że przynajmniej częściowo zostaną one zrealizowane.

W przypadku deklarowanych zmian w zatrudnieniu, także odnotowano większy udział deklaracji wzrostowych, wśród tych przedsiębiorców, którzy odczuwają polepszenie sytuacji gospodarczej (62,5%) niż jej pogorszenie (34,6%). Żaden przedsiębiorca pozytywnie oceniający polepszenie w gospodarce, nie zadeklarował zmniejszenia zatrudnienia, co najwyżej jego utrzymanie (37,5%) (tabela 5).

Tabela 5. Plany dotyczące zmian w zatrudnieniu firmy w zależności od postrzegania sytuacji gospodarczej (*Perception of situation in economy versus employment changes plans*)

planowane zmiany w zatrudnieniu (<i>changes in employment – plans</i>)	sytuacja w gospodarce pogorszyła się (<i>situation in economy worsened</i>)	sytuacja nie uległa zmianie (<i>no changes in situation in economy</i>)	sytuacja polepszyła się (<i>situation in economy improved</i>)
zmniejszyć	3,9%	2,9%	0%
utrzymać	58,5%	62,3%	37,5%
zwiększyć	34,6%	30,4%	62,5%
brak odp.	2,9%	4,3%	0,0%
suma	100%	100%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jednak w rzeczywistości, postrzeganie przez przedsiębiorcę otoczenia, przegrywa z weryfikacją jego planów przez otoczenie obiektywne. Świadczy

o tym relacja pomiędzy oceną możliwości firmy w 2009 roku (Pytanie brzmiało: *obecna sytuacja gospodarcza niesie dla firmy...*) a rzeczywistymi zmianami zatrudnienia w firmie. Niezależnie od faktu, czy przedsiębiorcy spodziewali się w 2009 roku poważnych utrudnień, czy też szanse na rozwój (lub nie potrafili udzielić odpowiedzi na to pytanie), rozkład rzeczywistych zmian w zatrudnieniu (lata 2009–2012) był bardzo podobny (tabela 6). Jedynie w przypadku osób, które postrzegały sytuację gospodarczą jako zagrożenie upadkiem, rozkład rzeczywistych zmian odbiegał od pozostałych, co może też wynikać z niskiej liczby udzielonych odpowiedzi (17 osób).

Tabela 6. Postrzeganie wpływu sytuacji gospodarczej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w 2009, a rzeczywiste zmiany zatrudnienia w latach 2009 – 2012 (*perception of firms'situation in 2009, and the real changes in firms'employment between 2009–2012*)

skutki sytuacji gospodarczej (pytanie zadane w 2009 roku) (<i>meaning of situation in economy</i>)	Zmiany w zatrudnieniu (<i>changes in employment</i>)				
	spadło (<i>decreases</i>)	nie zmieniło się (<i>without changes</i>)	wzrosło (<i>increases</i>)	brak odpowiedzi (<i>no answer</i>)	Suma końcowa (<i>sum</i>)
zagrożenie upadkiem	47,1%	41,2%	11,8%	0,0%	100%
poważne utrudnienia	54,2%	24,0%	20,8%	1,0%	100%
szanse na rozwój	52,8%	23,6%	20,2%	3,4%	100%
nie wiem	51,1%	26,1%	21,6%	1,1%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedstawione wyniki badań wskazują na duży wpływ postrzegania sytuacji gospodarczej na deklarowane przez przedsiębiorców plany dotyczące zmian w ich firmach. Wygląda jednak na to, że większą wagę przedsiębiorcy przywiązują do sytuacji w ich firmach, niż do sytuacji w gospodarce, wychodząc niejako z założenia, że na to, co się dzieje w firmie mają wpływ, natomiast gospodarka jest odległą sferą, pozostającą poza ich możliwościami.

Okazało się jednak, że przewidywania dotyczące wpływu sytuacji gospodarczej w 2009 roku, nie spełniły się w odniesieniu do zmian w zatrudnieniu. Nawet w przedsiębiorstwach, które obawiały się upadku, zatrudnienie wzrosło. Natomiast zmiany zatrudnienia w tych, które spodziewały się poważnych utrudnień nie różniły się od zmian w firmach, które postrzegały sytuację gospodarczą jako szansę na rozwój, lub też nie potrafiły jej określić.

Wnioski

Fakt lepszego postrzegania sytuacji w firmie niż w gospodarce, można wytłumaczyć kreowanym przez media przekazem, z którego przebija się informacja o kryzysie gospodarki, podczas gdy w rzeczywistości jest to spowolnienie rozwoju gospodarki (PKB cały czas rośnie). Jeżeli więc chcemy, żeby przedsiębiorcy podejmowali ambitne plany i z optymizmem patrzyli w przyszłość, należy rzetelnie i odpowiedzialnie przedstawiać informacje o sytuacji w gospodarce. Z badań wynika bowiem, że postrzeganie sytuacji gospodarczej (jak i w przedsiębiorstwie) wpływa na podejmowane przez przedsiębiorców plany.

Wyniki badań jednak skłaniają do wniosku, iż postrzeganie sytuacji gospodarczej, nie jest najmocniejszą stroną przedsiębiorców. Niezależnie od faktu, czy ich oczekiwania były optymistyczne czy też pesymistyczne, zatrudnienie zmieniało się w takim samym stopniu.

Przedstawione wyniki badań są jedynie wstępem do dalszego badania zależności statystycznych, które prawdopodobnie pozwolą na głębszą analizę opisanych zagadnień.

Bibliografia:

- Ajzen I. (1991), *The theory of planned behavior*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 50, ss. 179–211.
- Ajzen I., Fishbein M. (1975), *Belief, attitude, intention and behavior. An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley.
- Bednarczyk M. (1996), *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, seria Monografie, nr 128.
- Davidsson P. (1991), *Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth*, "Journal of Business Venturing", 6, 6, ss. 405–429.
- Edelman L., Yli-Renko H. (2010), *The Impact of Environment and Entrepreneurial Perceptions on Venture-Creation Efforts: Bridging the Discovery and Creation Views of Entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 34, 3, ss. 833–856.
- Gnyawali D., Fogel D. (1994), *Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications*, "Entrepreneurship Theory and Practice", wyd. Summer.
- Hatch M. (2002), *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krueger N., Reilly M., Carsrud A. (2000), *Competing models of entrepreneurial intentions*, "Journal of Business Venturing", 15, 5, ss. 411–462.
- Lim D., Morse E., Mitchell R., Seawright K. (2010), *Institutional Environment and Entrepreneurial Cognitions: A Comparative Business Systems Perspective*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", 34, 3, ss. 491–516.
- Penc-Pietrzak I. (2002), *Analiza otoczenia firmy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 11.

Storey D. (1995), *Understanding the Small Business Sector*, London: Routledge.

Wasilczuk J.E. (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Wasilczuk J.E., Stankiewicz K. (2012), *Attitude and self-esteem versus entrepreneurial intentions among young in Poland*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka/Research on Entrepreneurship in Modern Economy – Theory and practice”, no. 1, ss. 37–50.

Wiklund J. (1996), *Theoretical perspectives in research on firm growth*, materiały konferencji RENT, Brussels: November.

Zbierski P., Węclawska D., Zadura-Lichota P., Tarnawa A., Bratnicki M. (2012), *Raport z badania Global Entrepreneurship, Monitor – Polska 2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Arkadiusz Kawa
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Analiza sieci przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody SNA

Analysis of enterprise networks using the SNA method

Abstract: Nowadays, enterprises face a number of problems with their own organization. However, increasingly, these problems are connected with the complex relationships they have with other entities. The companies and associations between them take the form of a network that has specific properties and in which there are some dependencies. Here, various management tools can be applied. One of them is the analysis of the network based on the social network analysis (SNA), which, despite its great popularity, is still relatively rarely used in the studies into business networks.

Key-words: enterprise network, social network analysis, SNA, complex system.

Wstęp

Sieci są obiektem badań coraz większej grupy naukowców. Ich analizą zajmują się nie tylko fizycy, biolodzy, informatycy, matematycy czy socjolodzy, ale coraz częściej również ekonomiści. Przedmiotem badań są sieci powiązań grawitacyjnych, układ metaboliczny, Internet, grafy, sieci społeczne. W przypadku ekonomii mówimy o sieciach przedsiębiorstw czy sieciach gospodarczych lub sieciach biznesowych¹.

Definicji sieci w ekonomii jest bardzo wiele. Jedną z najbardziej popularnych jest ta zaprezentowana przez IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group), która wskazuje, że „sieć biznesowa jest zbiorem długoterminowych powiązań (relacji) formalnych i nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), które występują między dwoma lub więcej podmiotami. Sieć powstaje w efekcie dłuższego procesu rozwoju relacji i zachodzących w ich ramach interakcji” [Ratajczak-Mrozek 2010, ss. 9–10].

Obecnie większość przedsiębiorstw jest częścią jakieś sieci gospodarczej, zarówno utworzonej w sposób formalny, jak i nieformalny. W ostatnich latach pojawia się wiele nowych sieci. Każdego dnia powstają i rozwijają się sieci

¹ Znaczenie tych sieci jest takie samo i nazwy te używane są zamiennie.

sklepów, kin, pizzerii, bankomatów, restauracji, hoteli, telefonii komórkowej itp. [Kawa 2013, ss. 11–12].

Coraz więcej naukowców zaczyna interesować się sieciami biznesowymi i badać je stosując różne metody. Zazwyczaj, analizując interakcje konkretnego podmiotu z pozostałymi uczestnikami sieci, bierze się pod uwagę jego najbliższe otoczenie. Poza tym analiza ta często polega na dekompozycji zagadnień w nich występujących. Przykładowo, bada się tylko relacje pionowe lub poziome, albo skupia się na wybranych obszarach współpracy, takich jak: wspólne prace badawczo-rozwojowe, zaopatrzenie w materiały, wejście na nowy rynek itp. [Kawa2 2013, s. 46].

Wspominana dekompozycja wiąże się z pewnym zagrożeniem. Podzielone podmioty i relacje między nimi powodują, że trudno jest uchwycić relacje między podzielonymi składowymi. Dostrzeżenie tych relacji dawałoby szansę na zbudowanie rozwiązania pierwotnego, **dekomponowanego problemu**. Związki w sieci stanowią o wiele cenniejsze źródło wyjaśnień socjologicznych, ekonomicznych itp. niż atrybuty podmiotów należących do danej zbiorowości [Haber 2008, s. 172]. Oczywiście do przeprowadzenia takiej analizy potrzebne są struktura sieci i relacje (rodzaj, kierunek i siła) między poszczególnymi jednostkami.

Problem dekompozycji zauważyli badacze zajmujący się systemami złożonymi (ang. *complex systems*). Zwrócili oni uwagę, że taki system ma wiele właściwości i interakcji, których nie da się poznać analizując poszczególne składowe [Mitchel 2009]. Bardzo pomocne w tym przypadku są badania interdyscyplinarne, które łączą wiedzę z zakresu matematyki, socjologii i ekonomii.

Cele artykułu jest przedstawienie metody analizy sieciowej i możliwości jej wykorzystania w naukach ekonomicznych, w szczególności zastosowania wizualizacji i mierników interakcji w sieciach przedsiębiorstw.

Sieć jako przedmiot badań

Każdą sieć powiązań międzyorganizacyjnych można opisać i zobrazować jako pewną formę grafu, gdzie wierzchołki reprezentują podmioty, natomiast krawędzie typ interakcji (np. relacja dostawca-odbiorca). Za prekursora teorii sieci można uznać L. Eulera, który w XVIII wieku stworzył podwaliny teorii grafów analizując powstały w Królewcu problem transportowy [Mitrega 2010, s. 53]. Sieciowy charakter powiązań międzyludzkich został wykazany również przez socjologa S. Milgrama, który badał średnią długość „ścieżki” pomiędzy dwoma dowolnymi wierzchołkami. Konkluzje Milgrama zainspirowały innych badaczy, którzy opracowali tzw. model sieci „małego świata” [Watts 1998, ss. 440–442]². Model ten umiejscowiony został pomiędzy siecią pełną a siecią losową [Erdős 1960, ss. 17–61]. Autorzy odnieśli go do różnorodnych systemów samoorganizujących się, np. oscylatorów biologicznych, gier przestrzennych czy sieci neuronowych. Dalsze badania nad tym modelem sieci wykazały jego potencjał w analizie systemów złożonych [Barthélémy 1999, ss. 3180–3183; Lago-Fernández 2000, ss. 2758–2761; Newman 2003, ss. 1–58]. Dru-

² Efekt małego świata został opisany w dalszej części tego artykułu.

gim ważnym modelem z punktu widzenia analizy sieci przedsiębiorstw jest model sieci bezskalowych opracowany przez R. Alberta i A.L. Barabasi. Model ten został przede wszystkim przygotowany na potrzeby analizy sieci WWW [Albert 1999, ss. 130–131, Barabasi 1999, ss. 509–512], gdzie wyszczególniono tzw. huby, tzn. węzły sieci o wysokiej, w stosunku do pozostałych węzłów, liczbie połączeń. Sieci charakteryzujące się cechami sieci bezskalowej są bardzo odporne na uszkodzenia czy wręcz destrukcję. Dlatego też ich potencjał powinien być szerzej zbadany w kontekście sieci międzyorganizacyjnych. Rozwój teorii sieci zaowocował również opracowaniem matematycznego modelu nadzrędnego, który odpowiednio skonfigurowany może wygenerować zarówno opisane powyżej modele sieci, jak i zupełnie nowe. Model ten został nazwany generatywnym modelem sieci ze sprzężeniem zwrotnym [White 2006], który ma duży potencjał do przeprowadzenia analizy sieci przedsiębiorstw.

Dane do analizy sieci

Relacje między uczestnikami sieci można traktować jako dane zerojedynkowe, czyli binarne (relacja jest lub jej nie ma) lub dane o pewnych wartościach (zwykle dyskretnych) [Konkol 2009].

Często związki między uczestnikami sieci mają charakter jakościowy (prestiż, rekomendacje itp.). Wtedy ważne jest, aby takie atrybuty sieci skwantyfikować i nadać im pewne wagi. Dzięki temu łatwiej jest porównać poszczególne wierzchołki i krawędzie sieci.

Dane w postaci ilościowej zbiera się przeprowadzając badanie bazujące na ustrukturyzowanym kwestionariuszu lub uzyskując z bazy danych sieci. W tym pierwszym podejściu należy dobrać odpowiednią próbę, która będzie podlegać badaniu. Ta metoda wydaje się być jednak mało efektywna, ponieważ obecnie zwrotność ankiet jest stosunkowo mała. Do poprawnej analizy sieci potrzebne są kompletne dane o wszystkich uczestnikach i powiązaniach między nimi.

Problemem dla badaczy sieci jest pozyskanie danych poufnych i wrażliwych. Chodzi tu o dane osobowe i relacje interpersonalne oraz związki pomiędzy firmami, wyrażonymi np. liczbą, wartością transakcji. Respondenci mogą takich danych nie przekazywać albo robić to w ograniczony sposób. Brak pełnych danych utrudnia, a czasem nawet uniemożliwia przeprowadzenie analizy takiej sieci.

Lepszą metodą jest zatem pozyskanie danych od organizacji, która dysponuje informacjami, jakie są podmioty i jakie są zależności między nimi. Przykładem takich sieci są portale społecznościowe czy giełdy elektroniczne. W tych sieciach występuje właściciel bazy danych, w której znajdują się wszystkie informacje o członkach sieci i ich interakcjach. Widzimy więc, że technologie informacyjne znacznie zatem ułatwiły dostęp do niektórych informacji. Przedsiębiorstwa mogą uzyskać dane w formie elektronicznej, takie jak: transakcje handlowe, wykaz połączeń telefonicznych, wymiana poczty elektronicznej itp.

Analiza sieci społecznej

Jednym z narzędzi do badania sieci gospodarczych może być analiza sieci społecznych – SNA. Jest to zestaw metod badawczych, które w jednolity i kompleksowy sposób zajmują się wieloma zagadnieniami o różnym stopniu złożoności zachodzącymi w sieci.

SNA bierze pod uwagę wielość i różnorodność zależności pomiędzy poszczególnymi składowymi sieci. Odpowiednio zaprojektowany model sieci pozwala także na uchwycenie dynamiki sieci pod wpływem zmiany jej struktury, parametrów itp. oraz przeprowadzanie eksperymentów symulacyjnych.

Przewagą SNA jest to, że umożliwia ona spojrzenie na sieć z perspektywy całościowej, konkretnej grupy przedsiębiorstw oraz pojedynczego uczestnika. Można zbadać strukturę sieci, jej wytrzymałość, charakterystykę, zdolność do pewnych zachowań, rolę i pozycję poszczególnych uczestników.

SNA bazuje na dorobku nauk społecznych oraz na metodach analizy sieci i teorii grafów. Dzięki analizie sieci można sformułować i rozwiązać problemy wyrażone za pomocą struktur sieciowych. Z kolei teoria grafów wskazuje na właściwości i zależności tych struktur sieciowych w formie wizualnej.

Należy zwrócić uwagę, że zastosowanie SNA w analizie powiązań między jednostkami nie jest nowe, ale dopiero nowe zbiory danych i nowe metody obliczeniowe umożliwiły zastosowanie SNA na wielką skalę [Morzy 2010].

Początkowo metodę analizy sieci społecznej stosowano głównie do badania powiązań i zależności między ludźmi. W ostatnim czasie wykorzystywana jest również w innych dziedzinach i miejscach, takich jak [Morzy 2010]:

- w informatyce do analizy przepływów informacji, badania struktur sieci WWW, itp.,
- w biologii do badania łańcuchów pokarmowych w różnych ekosystemach i przewidywania zmian w łańcuchach w odpowiedzi na zmiany w ekosystemach,
- w przedsiębiorstwach do analizy i poprawy kanałów komunikacji wewnętrznej organizacji,
- w policji do badania struktur siatek przestępczych i terrorystycznych,
- w telekomunikacji do optymalizacji przepustowości i pojemności sieci.

Wraz z rozwojem zastosowań SNA w ostatnich latach pojawiły się nowe obszary naukowe badań sieci. W zależności od podmiotów badań można wyróżnić następujące metody:

- CNA (ang. *Complex Network Analysis*) – analiza sieci złożonych,
- ONA (ang. *Organization Network Analysis*) – analiza sieci organizacyjnych,
- BNA (ang. *Business Network Analysis*) – analiza sieci biznesowych,
- DNA (ang. *Dynamic Network Analysis*) – analiza sieci dynamicznych.

Mimo że koncepcja analizy sieciowej rozwija się, to jej trzonem jest cały czas SNA. Przedstawione wyżej metody się przenikają, a ich nazwy mają raczej charakter umowny.

Istotne jest jednak to, że analiza sieciowa ma coraz większe znaczenie w naukach ekonomicznych. Do tej pory zajmowano się analizą sieci biznesowych głównie bazując albo tylko na badaniach jakościowych albo na bada-

niach ilościowych. Brakowało więc kompleksowego podejścia do tego zagadnienia. Rozwój tej problematyki ma istotne znaczenie dla rozwoju teorii sieci i praktycznych zastosowań, w których występują powiązania sieciowe między podmiotami rynkowymi.

W naukach o zarządzaniu jest bowiem wiele złożonych problemów, które można badać i próbować rozwiązywać za pomocą metod analizy sieci. Dzięki zastosowaniu analiza sieci w przedsiębiorstwach **uzyskujemy informacje** o strukturze powiązań pomiędzy uczestnikami sieci, co może być potrzebne w procesie tworzenia systemów współpracy i projektowaniu struktur organizacyjnych w ramach jednego podmiotu, jak i im towarzyszących. Analiza sieci może być także przydatna w badaniu funkcjonowania współpracujących układów, zachowań poszczególnych podmiotów oraz wpływu tych zjawisk na efektywność osiągania celów takiej współpracy [Wojnar 2009, s. 87].

SNA jest też przydatne do wizualizacji w celu dostrzeżenia **struktur i wzorców** w sieci. Frankel i DePace zwracają uwagę na to, że ze względu na złożoność i interdyscyplinarność zagadnień we współczesnej nauce wizualizacja staje się wręcz koniecznością [Frenkel 2012]. Wiąże się ona z wieloma korzyściami, takimi jak:

- przedstawienie powiązań transakcyjnych i komunikacyjnych,
- identyfikacja i eliminacja wąskich gardeł,
- szybka i łatwa zmiana powiązań między przedsiębiorstwami w sieci,
- **zaprezentowanie efektów prostych symulacji.**

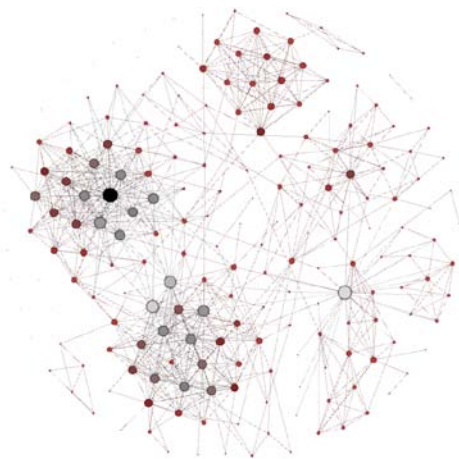
Narzędzi do wizualizacji sieci jest dużo, wśród nich najpopularniejsze to: Gephi, Pajek, UCINET i NodeXL. Na potrzeby tego artykułu wykorzystano program Gephi, który jest dość intuicyjny w obsłudze i ma wbudowanych wiele gotowych wzorców wizualizacji sieci.

Sieć w tych programach przedstawiana jest w postaci grafu, w którym przedsiębiorstwa reprezentowane są przez wierzchołki, natomiast połączenia między nimi przez krawędzie. Te połączenia mogą wskazywać na interakcje, relacje, przepływ informacji czy rzeczy lub inne dowolne związki.

Gephi pozwala na przedstawienie danej sieci w bardzo wielu ujęciach. Na rysunkach 1 i 2 widać przykładową sieć kontaktów składającą się z ponad 200 podmiotów i ponad 1600 połączeń między nimi.

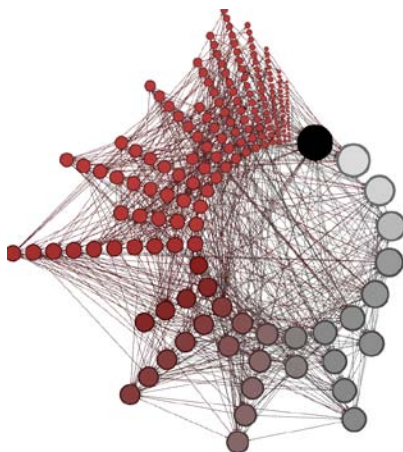
W zaprezentowanej sieci na rysunek 1 wyróżniono kilka skupisk, w których występuje największa gęstość połączeń. W takiej sieci można badać przyczyny powstawania skupisk oraz ich połączenia (**mosty**) z innymi grupami. Na rysunek 2 tą samą sieć zobrazowano z wykorzystaniem osi radialnej. Poszczególne wierzchołki sieci są pogrupowane od największej do najmniejszej liczby powiązań. Dzięki takiemu ujęciu można zobaczyć, ile jest podmiotów, które mają taką samą liczbę powiązań.

Rysunek 1. Wizualizacja sieci z podziałem na kilki



Źródło: opracowanie własne z użyciem narzędzia Gephi.

Rysunek 2. Wizualizacja sieci z wykorzystaniem osi radialnej



Źródło: opracowanie własne z użyciem narzędzia Gephi.

Podstawowe mierniki sieci

Do badania sieci przydaje się nie tylko wizualizacja, ale także wskazanie pewnych zależności i właściwości oraz obliczenie pewnych miar. Przykładowo, interakcje między poszczególnymi podmiotami mogą być wyrażone częstością, z kolei relacje kierunkiem czy siłą, a przepływ wielkością.

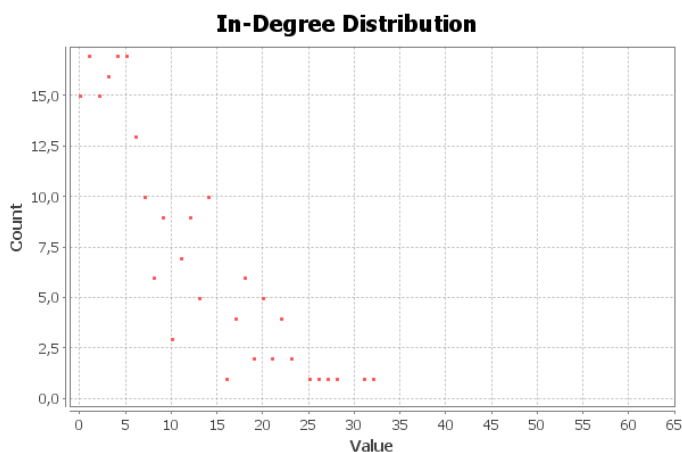
W analizie sieci społecznych można wyróżnić kilka podstawowych miar:

- stopień centralności (ang. *degree centrality*),
- pośrednictwo (ang. *betweenness*),
- bliskość (ang. *closeness*),
- wektor własny (ang. *eigenvector*),
- gęstość (ang. *density*),
- przechodność (ang. *transitivity*),
- współczynnik grupowania (ang. *clustering coefficient*),
- efekt małego świata (ang. *small world effect*).

Stopień centralności to liczba połączeń danego węzła z innymi węzłami. Im wyższa centralność, tym ważniejszy jest dany węzeł w sieci. W ramach centralności można wyróżnić stopień wejściowy (ang. *in-degree*) i wyjściowy (ang. *out-degree*) węzła. Jest to odpowiednio liczba krawędzi wchodzących i wychodzących z węzła. Węzeł o wyższym stopniu wejściowym oznacza się większą popularnością, natomiast ten o wyższym stopniu wyjściowym cechuje się większą wpływem na inne wierzchołki.

Na rysunku 3 przedstawiona została analiza stopnia wejściowego na podstawie danych sieci z rysunku 1 z wykorzystaniem programu Gephi. Na osi rzędnej widać liczbę podmiotów (ang. *count*), które mają różną liczbę połączeń wchodzących (ang. *value*). Przykładowo, jeden z podmiotów ma 32 połączenia wchodzące, 3 mają 10, a 13 po 6. Przeciętny stopień centralności dla tej sieci wynosi 8,06. Jest to stosunkowo niewielka liczba i oznacza ona, że średnio węzeł ma ok. 8 połączeń wchodzących, czyli cieszy się umiarkowaną popularnością.

Rysunek 3. Stopień centralności wejściowej



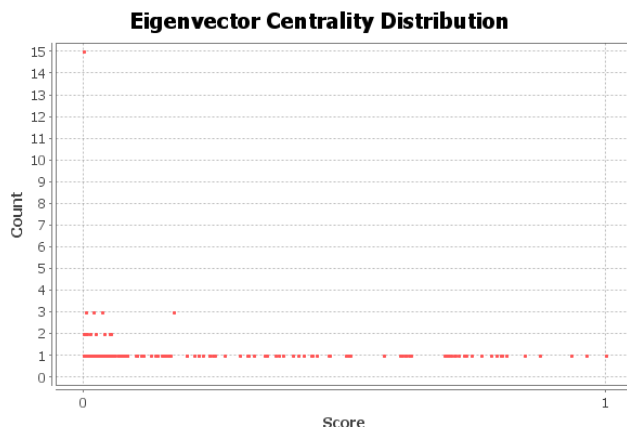
Źródło: opracowanie własne z użyciem narzędzia Gephi.

Pośrednictwo (ang. *betweenness*) danego wierzchołka to stosunek liczby najkrótszych ścieżek między dowolnymi dwoma węzłami przechodzących przez ten węzeł do łącznej liczby wszystkich najkrótszych ścieżek. Im wyższy poziom pośrednictwa, tym dany węzeł jest ważniejszy w sieci. Ma to też swoje wady. Węzeł o wysokim stopniu pośrednictwa może powodować utratę spójności sieci [Morzy 2010].

Z kolei bliskością (ang. *closeness*) danego węzła jest średnia długość najkrótszych ścieżek między danym węzłem i wszystkimi pozostałymi węzłami. Jest to odległość potrzebna, aby z danego węzła dotrzeć do innych węzłów. Węzeł o wysokim stopniu bliskości umożliwia łatwiejsze dotarcie do innych węzłów.

Natomiast wartość wektora własnego węzła (ang. *eigenvector*) jest proporcjonalna do wartości wektorów własnych węzłów, z którymi dany węzeł jest bezpośrednio połączony. Wektor własny węzła określa względną ważność węzła w sieci. Miara wektora własnego informuje, które węzły są połączone z najbardziej powiązanymi wierzchołkami [Morzy 2010]. Mieści się ona w przedziale od 0 do 1. Jedną z najbardziej powszechnych odmian tej miary jest algorytm PageRank, który jest wykorzystywany dla indeksowania stron internetowych, np. przez firmę Google. Na rysunku 4 przedstawione są wektory własne węzła sieci z rysunku 1. W badanej sieci znajduje się stosunkowo dużo podmiotów, dla których wartość wektora jest mniejsza od 0,1. Oznacza to, że w tej sieci jest stosunkowo dużo węzłów, które są połączone z węzłami o małej popularności.

Rysunek 4. Wektor własny węzłów



Źródło: opracowanie własne z użyciem narzędzia Gephi

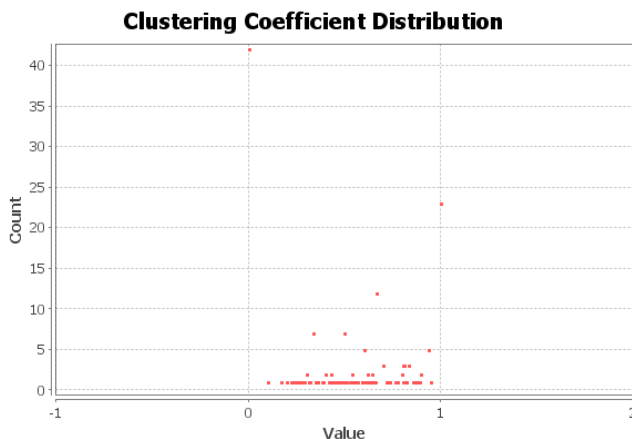
Gęstość (ang. *density*) sieci jest ilorazem liczby istniejących relacji do liczby wszystkich potencjalnych relacji w sieci. Liczba potencjalnych relacji jest wyliczana według wzoru $n*(n-1) / 2$, gdzie n to liczba wierzchołków w grafie nieskierowanym (symetrycznym) i odpowiednio $n*(n-1)$ w grafie skierowa-

nym. Gęstość jest często określana również jako kompletność sieci lub stopień usieciowienia. Jest ona różna w zależności od tego, czy graf jest skierowany. Graf skierowany ze względu na większą liczbą potencjalnych relacji ma dwa razy mniejszą gęstość niż odpowiadający mu graf nieskierowany. W grafie skierowanym widać, kto jest inicjatorem relacji, a kto jej odbiorcą. Przykładowo firma A jest dostawcą firmy B. Z kolei relacją symetryczną może być przepływ informacji między kontrahentami A i B.

Kolejną cechą powiązań w sieci jest przechodniość (ang. *transitivity*). Oznacza ona, że jeśli istnieją związki między węzłami A i B oraz B i C, to możliwy jest związek między A i C. Badania pokazują, że istnieje zależność między przechodniością a siłą relacji. Silne związki charakteryzują się zazwyczaj większą przechodniością. Występowanie przechodniości jest często wyraźnym sygnałem istnienia silnych związków [Morzy 2010].

Z przechodniością sieci związany jest współczynnik grupowania (ang. *clustering coefficient*). Jest to „gęstość bezpośredniego sąsiedztwa danego węzła, gdzie sąsiedztwo jest zdefiniowane jako zbiór wszystkich węzłów bezpośrednio powiązanych z danym węzłem. Współczynnik grupowania dla całej sieci jest średnią współczynników grupowania wszystkich węzłów wchodzących w skład sieci” [Morzy 2010]. Wyznaczanie współczynnika grupowania ma na celu odkrywanie wspólnot i społeczności w danej sieci. Miara tego współczynnika wynosi od 0 do 1. Na rysunku 5 widać, że można wyróżnić w badanej sieci kilka społeczności, które mają podobny współczynnik. Potwierdza to również rysunek 1. Współczynnik grupowania analizowanej sieci wynosi 0.6.

Rysunek 5. Współczynnik grupowania sieci



Źródło: opracowanie własne z użyciem narzędzia Gephi.

Kolejną ciekawą właściwością sieci jest efekt małego świata (ang. *small world effect*), który nazywany jest również sześcioma stopniami separacji (ang. *six degree of separation*). Pochodzi on od eksperymentu przeprowadzo-

nego przez S. Milgrama w latach sześćdziesiątych XX w., który miał na celu zbadanie średniej długości „ścieżki” pomiędzy dwoma dowolnymi obywatelami Stanów Zjednoczonych [Milgram 1967, ss. 61–67]. Przedmiotem eksperymentu był list, który przekazany losowo wybranym osobom (Omaha, Nebraska, Wichita, Kansas) miał trafić do konkretnej osoby w Bostonie. Głównym założeniem było, że osoba, która otrzymuje list powinna go przesłać do „finalnego adresata”, jeżeli zna go osobiście. Jeżeli natomiast „finalny adresat” nie jest znany, to list należy przesłać do osoby, która najprawdopodobniej może znać „finalnego adresata”. Okazało się, że średnio wystarczyło niewiele ponad 6 „kroków”, aby list trafił do „finalnego adresata” [Kawa 2013, s. 14].

Efekt małego świata w analizowanej sieci wynosi ok. 3,6, co oznacza, że dowolne dwie pary z sieci mogą być połączone średnio w prawie 4 krokach. Jak na tak niewielką sieć, ten współczynnik jest dość wysoki, co oznacza słabą znajomość pomiędzy członkami sieci.

Efekt małego świata jest zauważalny w sieciach, które charakteryzują się dwoma cechami [Morzy 2010]:

- dość wysokim współczynnikiem grupowania (węzły tworzą lokalnie gęste grupy),
- niewielką średnicą i średnią odległością między węzłami (dostęp do każdego węzła może być osiągnięty w kilku krokach).

Podsumowanie

Sieci istniały od zawsze. Jednak dopiero rozwój metod analitycznych i technologii informacyjnych umożliwił ich kompleksowe badanie. Analiza sieciowa umożliwia eksplorację struktury powiązań pomiędzy węzłami, a także zależności struktury od atrybutów jednostek i wpływu na procesy, które zachodzą poprzez relacje (transakcje, przepływ informacji, kooperacja). Z tego powodu może być wykorzystywana do badania zjawisk społecznych, ekonomicznych, politycznych i służyć odkrywaniu wzoru interakcji między ludźmi, organizacjami, przedsiębiorstwami itp. Ponadto umożliwia uwzględnienie kontekstu, w którym znajduje się badana relacja i poszczególne jednostki [Haber 2008, s. 170].

SNA pozwala także na wizualizację struktury i na optymalizację parametrów sieci na podstawie wyznaczonych mierników. Dzięki temu można lepiej zaplanować i dopasować działania w sieci przedsiębiorstw, np. ustalając odpowiednią strukturę komunikacji, dyfuzji wiedzy itp.

Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/03367

Bibliografia:

Albert R., Jeong H., Barabasi A.L. (1999), *Internet: Diameter of the World-Wide Web*, „Nature”, vol. 401, no. 6749.

Barabasi A.L., Albert R. (1999) *Emergence of scaling in random networks*, „Science (New York, N.Y.)”, vol. 286, no. 5439.

Barthélemy M., Amaral L. (1999), *Small-World Networks: Evidence for a Crossover Picture*, "Physical Review Letters", vol. 82.

Frenkel A., DePace A. (2012), *Visual strategies. A Practical Guide to Graphics for Scientists and Engineers*, Yale University Press, USA.

Erdős P., Rényi A. (1960), *On the evolution of random graphs*, Publications of the Mathematical Institute of the Hungarian Academy of Sciences.

Haber A., Szałaj M. (2008), *Środowisko i warsztat ewaluacji*, PARP, Warszawa.

Kawa A., Fuks K. (2013), *Sieci w nauce i gospodarce*, [w]: Ciesielski M. (red.), *Sieci w gospodarce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kawa A., Fuks K. (2013), *Sieci przedsiębiorstw*, [w]: Ciesielski M. (red.), *Sieci w gospodarce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Lago-Fernández L.F., et.al. (2000), *Fast response and temporal coherent oscillations in small-world networks*, "Physical Review Letters", vol. 84, no. 12.

Milgram S. (1967), *The Small World Problem*, "Psychology Today", vol. 1.

Mitchel M. (2009), *Complexity: A Guided Tour*, Oxford University Press: New York, NY.

Mitrega M. (2010), *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice.

Newman M.E.J. (2003), *The structure and function of complex networks*, SIAM Review 45.

Ratajczak-Mrozek M. (2010), *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Watts D.J., Strogatz S.H. (1998), *Collective dynamics of 'small-world' networks*, "Nature", vol. 393, no. 6684.

White D.R., Kejzar N., Tsallis C., Farmer D., White S. (2006), *Generative model for feedback networks*, "Physical Review E", vol. 73, no. 1.

Wojnar K., Płoszaj A. (2009), *Analiza sieci współpracy ośrodków naukowo-badawczych – przykład programu ESPON*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 4 (38).

Bibliografia elektroniczna:

Konkol S., *Analiza sieci społecznych – nauka o relacjach w społecznościach*, 02.05.2009, [online] <http://blog.twistersolve.pl/2009/05/analiza-sieci-spoecznych-%E2%80%93-nauka-o-relacjach-w-spoecznosciach/> [23.04.2013]

Morzy M., Ławrynowicz A., *Wprowadzenie do analizy sieci społecznych*, Instytut Informatyki Politechniki Poznańskiej, [online] http://www.cs.put.poznan.pl/mmorzy/tsiss/9_Wprowadzenie_do_SNA.pdf [23.04.2013]

Agata Austen
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Między współpracą a rywalizacją w sieciach. Wyniki badań empirycznych¹

Cooperation and competition in networks. Empirical research findings

Abstract: A substantial part of the literature nowadays describes networks as a new paradigm of public management. Collaboration among government agencies, nonprofit organisations and private agencies, undertaken in order to meet societal needs, has become common in many countries. Despite the progress in network research the knowledge we have is still insufficient to understand how they work. This article examines the strategic paradox of competition and collaboration in interorganizational networks. The findings suggest that despite intuitive assumption, public and social organizations that deliver social services do not only cooperate but collaborate.

Key-words: networks, local partnership, collaboration, competition, strategic paradoxes.

Wstęp

Badacze i praktycy zarządzania publicznego od wielu lat poszukują sposobów organizowania spraw publicznych, które mogłyby zwiększyć dobrobyt obywateli. Przekonanie o możliwości stworzenia lepszego porządku społecznego dzięki zasadom zarządzania można określić mianem utopii społecznej [Sułkowski 2011, ss. 23–33]. Elementów utopii społecznej można doszukiwać się w założeniach dotyczących współpracy między organizacjami, której emanacją są sieci międzyorganizacyjne realizujące usługi publiczne.

Sieć można określić jako układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację [Thorelli 1986, s. 37]. Jest to dobrowolne powiązanie między systemami, organizacjami i jednostkami, które angażują się we wspólne działania, zachowując jednak swoją autonomię [Chrisholm 1996, ss. 216–236]. Zwykle wskazuje się, że sieci odnoszą się do złożonych, wielokierunkowych powiązań występujących między co najmniej dwiema organiza-

¹ Artykuł został przygotowany w związku z realizacją projektu „Koncepcja efektywności sieci w zarządzaniu publicznym. Studium na przykładzie partnerstw lokalnych” (Umowa nr 4260/B/H03/2011/40, Nr proj. N N115 426040), finansowanego z funduszy Narodowego Centrum Nauki.

cjami. Odwołując się do kluczowych dla teorii sieci rozważań G. Salancika [1995, ss. 345–349], można wskazać, że u podstaw tworzenia sieci leży chęć osiągnięcia korzyści indywidualnych i zbiorowych. Generalny cel jaki stawiany jest przed sieciami międzyorganizacyjnymi jest taki sam, niezależnie od sektora, do którego należą organizacje wchodzące w skład sieci. Jest to bowiem możliwość realizacji celów strategicznych. Współpraca z innymi organizacjami może pomóc w przezwyciężeniu niedoskonałości zatomizowanej organizacji [Czakon 2007, ss. 12–13].

W praktyce działania organizacji sektora publicznego w Polsce coraz częściej można spotkać się z powstawaniem formy działania jaką są sieci. Ze względu na rosnący poziom skomplikowania problemów społecznych, organizacje działające w tym obszarze starając się jak najlepiej wykorzystać posiadane zasoby, tworzą partnerstwa lokalne. Celem artykułu jest zgłębienie relacji współdziałania, jakie zachodzą w partnerstwach nakierowanych na działanie w zakresie ważnych kwestii społecznych. Zaprezentowane zostaną wyniki badań empirycznych dotyczących paradoksu współpracy i rywalizacji, które zostały przeprowadzone na próbie 69 polskich partnerstw lokalnych.

Współpraca i konkurencja w działaniu współczesnych organizacji

Właściwością każdego zorganizowanego działania ludzi jest współdziałanie. W nauce o organizacji współdziałanie oznacza różnego rodzaju powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, które dążą do realizacji wspólnego celu [tematyka współpracy i konkurencji jest omówiona szerzej w: Austen 2014]. Zgodnie z propozycją Pszczółowskiego [1978, s. 273] można rozróżnić trzy typy współdziałania: współpracę, (kooperację pozytywną), współzawodnictwo (rywalizację) oraz walkę, (kooperację negatywną). Dla prowadzonych rozważań przyjęto rozróżnienie dwóch rodzajów współdziałania, tj. współpracy oraz konfrontacji. Współpraca jest rozumiana jako współdziałanie polegające na realizacji wspólnych lub zbieżnych celów, w szczególności na koordynacji realizowanych przedsięwzięć i funkcji ustalonych w ramach podziału pracy. Współpraca (jako gra o sumie dodatniej) oznacza, że wszystkie strony biorące w niej udział odnoszą korzyści. W zależności od dziedziny współpracy, korzyści mogą mieć charakter materialny lub niematerialny. Konfrontacja oznacza natomiast działania polegające na rywalizacji lub walce, przybierających w praktyce różne formy konkurowania. Rywalizacja (jako gra o sumie zerowej) oznacza, że zysk jednej strony jest stratą drugiej strony o identycznej wielkości [Kozuch 2011, ss. 109–110].

Zgodnie z klasycznym ujęciem, konkurencja ma miejsce wtedy, gdy akto-ry na danym rynku walczą o rzadkie zasoby, w sytuacji gdy wytwarzają podobny produkt bądź usługę zaspokajające są samą potrzebę konsumenta [Bengtsson, Kock 2000, ss.411–426]. Organizacje są w takim modelu niezależne wertykalnie i horyzontalnie. W gospodarce rynkowej konkurencja jest zjawiskiem występującym powszechnie i stanowi warunek konieczny istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa. Organizacje dążą do osiągnięcia takiego stopnia konkurencyjności, który zapewni im przewagę stosunku do konkurentów, pozwalającą na osiąganie ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzenia konkurentów [Altikon, Kramer 1998, s. 202]. Zdaniem B.Kozuch [2011, s. 95] odno-

szenie konkurencyjności do organizacji sektora publicznego jest uzasadnione, jeśli przyjmuje się szerokie ujęcie tej kategorii. Oznacza to, że istota konkurencyjności tkwi w zastępowaniu mniej wydajnych części określonego systemu bardziej efektywnymi elementami. Takie sformułowanie konkurencyjności może oznaczać, że zasoby powinny być kierowane do tych organizacji, które potrafią je lepiej spożytkować, co wydaje się być jednak ryzykowne ze względu na niedoskonałość pomiaru efektów działania organizacji publicznych i trudność w dokonywaniu porównań między efektywnością różnych organizacji. Konkurencyjność można więc rozumieć w tym znaczeniu jako zastępowanie czy też uzupełnianie dotychczasowych form świadczenia usług innymi.

Zarówno w przypadku organizacji komercyjnych jak i publicznych, konkurencja między nimi prowadzi do zwiększenia efektywności danego sektora i powstawania nowego typu organizacji. Jak podkreśla Schumpeter [1962], konkurencja jest dynamicznym procesem rywalizacji między organizacjami, w którym przetrwają tylko najlepiej dopasowani. Rywalizacja między organizacjami ma prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, która oznacza umiejętność lepszego niż konkurencja obsłużenia klientów, budowania większej wartości czy też osiągania wyższego poziomu efektywności [Ma 1999a, ss. 348–355; Ma 1999b, ss. 259–266].

Zjawiskiem przeciwnym wobec konkurencji jest kooperacja. Jej istotą jest współdziałanie, inaczej współpraca, co najmniej dwóch podmiotów, dążących do realizacji założonych swoich celów oraz celu wspólnego. Zachowania kooperacyjne są skierowane na osiągnięcie wspólnego celu, uzyskanego poprzez dzielenie się zasobami i zaangażowanie partnerów [Dagnino, Le Roy, Yami, Czakon 2007, s. 3]. Analiza różnych form współdziałania pokazuje, że współpraca może być korzystna niezależnie od zakresu, czyli może występować zarówno w przypadku nieformalnych związków między organizacjami w formie sieci, jak i ścisłych powiązań w ramach partnerskiej współpracy [Kozuch 2011, s. 113]. Organizacje, które nie podejmują współdziałania z innymi podmiotami mogą być wyłączone z takich korzyści jak: możliwości wspólnego z tworzenia nowych produktów, zdolności do doskonalenia posiadanej oferty, czy np. możliwości opracowywania standardów w porozumieniu z innymi organizacjami danego sektora [de Wit, Meyer 2007, ss. 232–233].

Nastawienie wobec współpracy i konkurencji oraz zakres tych zjawisk różni się między sektorami. W przypadku organizacji komercyjnych współpraca między konkurentami nie jest zjawiskiem powszechnym, natomiast w przypadku organizacji publicznych i społecznych, które powinny służyć interesom populacji, współpraca i dzielenie się zasobami między nimi przyjmuje się za konieczne [Matthews, Shulmann 2005, ss. 232–240; Nutt 2006, ss. 289–318]. Taki pogląd jest zrozumiały, jeśli weźmie się pod uwagę cele organizacji komercyjnych i publicznych. Najważniejszym celem strategicznym tych pierwszych jest wzrost konkurencyjności i umocnienie pozycji na rynku, podczas gdy w przypadku organizacji publicznych jest to realizacja ich misji, czyli świadczenie usług publicznych. Podobny cel przyświeca organizacjom społecznym. Przyjęło się uważać, że cele tych pierwszych organizacji stoją zwykle w opozycji do organizacji o podobnym profilu działania, podczas gdy w przypadku organizacji realizujących cele publiczne tak nie jest [Kozuch 2011,

s. 32]. Nie oznacza to jednak, że zjawisko konkurencji w sektorze publicznym nie występuje, choć oczywiście różni się ono od konkurencji właściwej dla sektora komercyjnego. Wiele organizacji publicznych podejmuje walkę o klienta oraz zasoby, jakie są finansowane z funduszy publicznych.

Paradoks współpracy i konkurencji

Obserwując sektor organizacji komercyjnych, można zauważyć, iż dynamicznie zmieniające się realia gospodarowania sprawiają, że przewaga konkurencyjna jest tylko chwilowa, a indywidualny potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa wynikający z posiadania zasobów materialnych oraz niematerialnych i umiejętności ich wykorzystania wymaga nieustannego modelowania. Coraz częściej zwraca się uwagę, że konkurencja jest powiązana z kooperacją. Konieczność współpracy z konkurentami jest najczęściej podyktowana wzmożoną rywalizacją w sektorze [Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz 2010, ss. 273–277]. Forma jednoczesnej konkurencji i kooperacji wzajemnie się przenikają, zastępują i współistnieją [Lichtarski 2007, s. 421]. Taka wielowymiarowość zachowań przedsiębiorstw na rynku jest nieodłącznym atrybutem współczesnych organizacji. Specyficznym rodzajem współdziałania pomiędzy organizacjami jest koopetycja, nazywana także kooperencją.

Zainteresowanie koncepcją koopetycji datuje się na lata 90. Koopetycję można określić jako „system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów” [Dagnino, Le Roy, Yami, Czakon 2008]. Koopetycja jest strategią ukierunkowaną na wykorzystanie synergii będącej efektem działania przedsiębiorstw w sieci oraz ich odpowiedniej konfiguracji względem siebie i innych uczestników sektorów lub rynków [Stańczyk-Hugiet 2011, ss. 8–11]. Uważa się, że jednoczesne wstępowanie konkurencji i kooperacji między organizacjami jest korzystne dla konsumenta bardziej, niż występowanie tylko jednej z form. Koopetycja przyczynia się także do poprawy wyników przedsiębiorstw [Bagshaw, Bagshaw 2001, ss. 175–177].

Twórcy koncepcji koopetycji wykorzystali teorię gier, aby połączyć działania kooperacyjne i konkurencyjne, które zachodzą jednocześnie pomiędzy partnerami biznesowymi [Branderburger, Nalebuff 1996]. Zgodnie ze wskazanym podejściem współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami jest grą o sumie dodatniej, która powinna zapewnić wzajemne korzyści. Układ kooperacyjny pozwala na jednoczesne czerpanie korzyści wynikających ze współpracy przedsiębiorstw (w wyniku relacji uwspólnionych zasobów), oraz zachowania relacji konkurencyjnych między stronami i ochrony wyłącznych zasobów [Chetty, Wilson 2003, ss. 61–81]. Wspólne formułowanie celów podczas współdziałania i niezależne podczas konkurowania stanowią o dynamice interakcji w procesie budowania koopetycji [Czakon 2007, s. 23].

Koopetycja opisuje więc sytuację paradoksu jednoczesnego występowania współpracy i konkurencji. Odnosząc się do zaproponowanej przez De Wita i Meyera [2007, ss. 238244] nomenklatury możemy powiedzieć, że organizacja może być jednocześnie uwikłana, czyli nastawiona na współpracę i niezależna, czyli nastawiona na konkurencję.

Według koncepcji organizacji uwikłanej, tworzenie wartości stanowi wspólny cel, który jednoczy przedsiębiorstwa, gdyż działając razem mogą one

osiągnąć więcej niż w pojedynkę. Zgodnie z teorią zależności od zasobów, aby móc osiągnąć przewagę konkurencyjną, organizacje muszą potrafić zdobywać zasoby krytyczne dla ich działania, które znajdują się w ich otoczeniu [Aldrich 1979]. Sprawia to, że organizacje są uwikłane w sieć relacji z innymi organizacjami. Ich sukces zależy więc nie tylko od nich i jest tym samym niepewny, a organizacje podejmują działania na rzecz zarządzania relacjami współzależności [Hilman, Withers, Collins 2009, ss. 1404–1427]. Najlepszą podstawą dla partnerstwa jest występowanie między nimi relacji współzależności i wzajemności. Obie strony muszą potrzebować siebie nawzajem, bo wtedy mają silną motywację do polubownego rozstrzygania sporów, które będą się pojawiać. Równowaga pod kątem przewidywalnych korzyści i wymaganego wkładu pracy również zwiększa szanse na długotrwały związek [De Wit, Meyera 2007, ss. 238–244].

Zgodnie z koncepcją organizacji osobnej, każda organizacja jest postrzegana jako odseparowana od otoczenia, z wyraźnie zarysowanymi granicami wytyczającymi jej brzegi. sytuację konkurencyjną charakteryzuje się jako atomistyczną, to znaczy że każda firma koncentruje się na własnych interesach i osiąganiu własnych celów, co prowadzi do rywalizacji i konfliktów z innymi organizacjami. W perspektywie organizacji osobnej wykorzystuje się założenia neoklasycznej teorii ekonomii, zgodnie z którą, ludzie i tworzone przez nich organizacje kierują się przede wszystkim własnym interesem i dlatego rywalizacja jest czymś naturalnym. Tak więc organizacja jest postrzegana jako niezależna jednostka konkurująca z innymi organizacjami w otoczeniu. Z kolei zgodnie z podejściem zasobowym, podstawą przewagi konkurencyjnej są zasoby i zdolności organizacji [Barney 1991, ss. 99–120]. Teoria agencji wskazuje natomiast, że kontrola nad zasobami służy interesom własnym. Odnosząc sukces firmy konkurencyjne wykorzystują zatem swoje możliwości po to, aby budować własną przewagę, a nie przewagę konkurentów czy dostawców [Jensen, Meckling 1976, ss. 305–360].

Paradoks oznacza to, że w strategii występują pewne tarcia, a zatem przeciwstawne siły, z których żadna nie może być usunięta. Występuje zatem sprzeczność, która oznacza utrzymywanie obrazów wynikających z dwóch różnych punktów widzenia [Bratnicki 1998: s. 56]. Mimo iż w przypadku organizacji publicznych współpraca powinna przeważać nad konkurencją, nie musi to oznaczać, iż oba zjawiska nie występują jednocześnie. Odnosząc się do paradoksu współpracy i konkurencji, widocznego w postaci organizacji osobnej i uwikłanej, można sformułować hipotezę:

H1: Sieci organizacji realizujących usługi użyteczności publicznej są jednocześnie osobne i uwikłane.

Poziom zachowań nastawionych na rywalizację i współpracę może być różny, co pozwala na określenie następujących strategii kooperencji [Cygler 2009, s. 22]:

- strategia wojownika – poziom konkurencji wysoki, poziom kooperacji niski,
- strategia integratora – poziom konkurencji wysoki, poziom kooperacji wysoki,

- strategia samotnika poziom konkurencji niski, poziom kooperacji niski,
- strategia partnera – poziom konkurencji niski, poziom kooperacji wysoki.

W odniesieniu do zjawisk koordynacji istniejących między państwem, przedsiębiorstwami i innymi organizacjami za podstawę działań należałoby przyjąć zachowania kooperatywne a nie konkurencyjne. Biorąc za podstawę powyższe założenie oraz operując przytoczonym językiem w zakresie strategii kooperencji, można przypuszczać, że:

H2: W sieciach organizacji realizujących usługi użyteczności społecznej realizowana jest strategia partnera.

Współpraca i konkurencja w partnerstwach lokalnych – wyniki badań empirycznych

Przedstawione w dalszej części artykułu wyniki badań przeprowadzono w oparciu o dane zgromadzone w 2012 roku. Podmiotem badań były partnerstwa lokalne działające w celu rozwiązywania ważnych kwestii społecznych. Najczęściej pojęcie partnerstwa lokalnego odnosi się do „współpracy pomiędzy różnorodnymi partnerami, którzy wspólnie w sposób systematyczny, trwały i z wykorzystaniem innowacyjnych metod oraz środków planują, projektują, wdrażają i realizują określone działania i inicjatywy, których celem jest rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego i budowa tożsamości lokalnej wśród członków danej społeczności” [Sobolewski et al 2007]. Przedmiotem zainteresowań były tylko te partnerstwa, w skład których wchodzi przynajmniej 3 organizacje, jako że wskazuje się na niewielką ilość badań obejmujących swoim zakresem taką właśnie grupę [Raab, Milward 2012]. Łącznie dokonano analizy danych pochodzących z 69 partnerstw. Z każdego z nich odpowiedzi udzielali lider oraz dwóch partnerów, co daje łączną liczbę 207 respondentów. Dane zebrano przy użyciu kwestionariusza ankiety. We wszystkich pytaniach zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta.

Badanie poziomu współpracy i konkurencji zostało dokonane w oparciu o charakterystykę organizacji uwikłanej i osobnej zaproponowane przez De Witta i Meyera. Analiza odpowiedzi udzielonych na pytania w tym zakresie pozwala na stwierdzenie, iż organizacje wchodzące w skład sieci zarówno współpracują jak i konkurują ze sobą (Tablica 1, 2).

Tablica 1. Perspektywa organizacji uwikłanej

Zmienne	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Realizacja celów wspólnych	4,44	5,00	6,00	1,57

Zaufanie i wzajemność	5,50	6,00	6,00	1,30
Wspólne działanie (wspólne korzyści)	5,72	6,00	6,00	1,17
Współzależność	5,76	6,00	6,00	1,12
Porozumienie o współpracy rozległe, otwarte, oparte na relacjach	5,82	6,00	6,00	1,09
Dobrowolna, trwała współpraca	5,24	6,00	6,00	1,52

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 2. Perspektywa organizacji osobnej

Zmienne	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Realizacja celów własnych	3,66	4,00	4,00	1,80
Transakcja (zimna kalkulacja)	2,88	3,00	1,00	1,57
Rywalizacja (jednostronne korzyści)	2,59	2,00	1,00	1,65
Niezależność	4,59	5,00	4,00	1,59
Porozumienie o współpracy ograniczone, sprecyzowane, oparte na oficjalnej umowie	4,64	5,00	6,00	1,68
Doraźna współpraca wynikająca z konieczności	3,53	3,00	2,00	1,78

Źródło: opracowanie własne.

W celu zbadania zakresu godzenia poszczególnych sprzeczności przedstawiono analizę ich struktury (Tablica 3). Przyjęto założenia:

- wartości zawarte w przedziale [0 – 2,83) wskazują na wysoką zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych, i tym samym pozwalają zaklasyfikowanie organizacji do strefy bezpieczeństwa,
- wartości zawarte w przedziale [2,83 – 5,66) wskazują na średnią zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych, i tym samym pozwalają zaklasyfikowanie organizacji do strefy ostrzeżenia,
- wartości zawarte w przedziale [5,66 – 8,49) wskazują na niską zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych, i tym samym pozwalają zaklasyfikowanie organizacji do strefy zagrożenia.

Tablica 3. Godzenie sprzeczności w zakresie współpracy i rywalizacji

Sprzeczności	Średni poziom godzenia sprzeczności	ZDOLNOŚĆ DO GODZENIA SPRZECZNOŚCI W SPOSÓB:		
		BARDZO DOBRY %	ŚREDNI %	ZŁY %
Nacisk na: konkurencję vs współpracę	4,51	14,5	53,1	32,4
Interakcje oparte na sile przetargowej vs zaufaniu i wzajemności	4,64	7,2	61,8	30,9
Wyniki interakcji: własne korzyści vs wspólne korzyści	4,79	13,5	45,9	40,6
Preferowana pozycja w relacji: Niezależność vs współzależność	2,91	40,6	52,2	7,2
Zasady współpracy: kontrakt vs relacje	2,90	47,8	43,0	9,2
Wykorzystanie współpracy: doraźne vs stałe	4,24	16,9	61,4	21,7
Średnio	4,00	16,4	78,3	5,3

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych widocznych w tablicach 1, 2, 3 wskazuje na to, iż w badanych sieciach występuje jednocześnie zjawisko współpracy oraz konkurencji. Taka sytuacja ma miejsce dla każdej ze sprzeczności. Szczególnie widoczne jest to w przypadku sprzeczności 4 i 5, gdzie udzielane odpowiedzi osiągały wysokie wartości zarówno w przypadku konkurencji jak i współpracy. Średni poziom godzenia sprzeczności wyniósł 4,0, a 16,4% obserwacji mieści się w strefie bezpieczeństwa, a jedynie 5,3% w strefie zagrożenia. Zdecydowana większość organizacji godzi więc sprzeczność pomiędzy współpracą a konkurencją w stopniu bardzo dobrym bądź zadowalającym. Tak więc nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H1.

Średnia ocena współpracy wyniosła 5,41, podczas gdy konkurencji 3,65. Środek zastosowanej w badaniach skali to 4. Można zatem stwierdzić, że współpraca przyjmuje wartości relatywnie wysokie, a konkurencja – niskie. Jest to zgodne z opisem strategii partnera, czyli nie istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy H2.

Wnioski

Temat współdziałania między organizacjami podejmowany jest głównie na gruncie organizacji biznesowych, natomiast liczba opracowań dotyczących problematyki współdziałania między podmiotami działającymi w sektorze publicznym i społecznym w warunkach polskich jest niewielka. Nieliczne badania dotyczą przede wszystkim form i uwarunkowań współpracy [por m.in.

Bogacz-Wojtanowska 2011; Kożuch 2011]. Także w literaturze obcojęzycznej temat konkurencji w aspekcie sieci międzyorganizacyjnych jest podejmowany niezwykle rzadko. Dlatego też w opinii autorki niniejszy artykuł jest przyczynkiem do wypełnienia luki poznawczej dotyczącej współdziałania międzyorganizacyjnego w obszarze rozwiązywania problemów społecznych.

Wyniki przedstawionych w artykule badań pozwalają na sformułowanie wniosku, że w przypadku lokalnych działających w celu rozwiązywania ważnych kwestii społecznych, widoczna jest nie tylko współpraca z innymi organizacjami, lecz także zachowanie pewnego dystansu względem nich. Być może w przypadku innych sieci międzyorganizacyjnych będących przedmiotem zainteresowania badaczy zarządzania publicznego także występuje paradoks rywalizacji i współpracy. Konieczne jest także udzielenie odpowiedzi na pytanie, jakie są konsekwencje występowania wspomnianego paradoksu dla efektywności sieci.

Bibliografia:

- Aldrich H.E. (1979), *Environments and organizations*, New York: Prentice-Hall.
- Altkorn J. (red) (1998), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa.
- Austen A. (2014), *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, C.H. Beck (w druku).
- Bagshaw M., Bagshaw C. (2001), *Co-opetition Applied to Training—A Case Study*, "Industrial and Commercial Training" nr 33 (5).
- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", nr 17 (1).
- Bengtsson M., Kock S. (2000), *Coopetition in business networks – To cooperate and compete simultaneously*, "Industrial Marketing Management", 2000 nr 29 (5).
- Bogacz-Wojtanowska E. (2011), *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Brandenburger M., Nalebuff B. (1996), *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, 1st ed. Broadway Business.
- Bratnicki M. (1998), *Transformacja przedsiębiorstwa*, Katowice Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Chetty S., Wilson H.I.M. (2003), *Collaborating with competitors to acquire resources*, „International Business Review”, nr 12(1).
- Chisholm R.F. (1996), *On the Meaning of Networks*, "Group and Organization Management", nr 21(2).
- Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S. Czakon W. (2008), *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” nr 6.
- de Witt B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- Hillman A.J., Withers M.C., Collins B.J. (2009), *Resource Dependence Theory: A Review*, „Journal of Management” 2009, nr 35.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” nr 4.
- Kożuch B. (2011), *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Spis, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Lichtarski J. (2006), *Celowość wdrażania i stosowania współczesnych koncepcji i metod zarządzania w małych przedsiębiorstwach*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Lichtarski J. (red) (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Ma H. (1999a), *Constellation of Competitive Advantage: Components and Dynamics*, „Management Decision”, nr 4.
- Ma H. (1999b), *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, „Management Decision” nr 3.
- Matthews J.H., Shulman A.D. (2005), *Competitive advantage in Public sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox*, „Journal of Business Research”, nr 58 (2).
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J. (2010), *Determinanty przestrzeni okazji w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku*, [w:] R. Krupski (red), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych.
- Nutt P.C. (2006), *Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2006, nr 16.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.
- Salancik G. (1995), *Review Essay – Wanted: A Good Network Theory of Organization*, „Administrative Science Quarterly” nr 40 (2).
- Schumpeter J.A. (1962), *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper and Row.
- Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Sułkowski Ł. (2011), *About utopias in management*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3, ss. 23–33.

Tomasz Żminda
Politechnika Lubelska

Dylematy zarządzania rozwojem klastra opartego na formalnej strukturze

Dilemmas of management of development of cluster based on formal structure

Abstract: Authors of the paper state that clusters based on the formal structure constitute entity subjected to the management, but the management in such an organization is associated with a number of dilemmas. Among these dilemmas following were distinguished: the need to determine the level of openness to new members of the formal structure, the choice of legal form of organization operating as a cluster, the choice method of financing and the need to identify priorities for action. The aim of the article was to characterize selected dilemmas.

In the first part of this article authors carried out theoretical considerations on the nature of the cluster, in the second part the cluster was presented as an organized form of cooperation subjected to management. Finally in the third part, selected cluster organization management dilemmas were characterized.

Key-words: clusters, cluster organization, organized cooperation.

Wstęp

Postulaty podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw poprzez wspieranie współpracy sektora nauki z biznesem, wpisujące się w model gospodarki opartej na wiedzy, znalazły wyraz w promocji regionalnych struktur sieciowych, wśród których szczególną popularność zyskała koncepcja klastrów. M.E. Porter, czołowy badacz problematyki klastrów, autor jednej z najczęściej przytaczanych definicji klastra określił go jako skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących [Porter 2001, s. 246].

Sukcesy klastrów na świecie sprawiły, że klastry zaczęto postrzegać jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności podmiotów w nich skupionych. Przyczyniło się to do wyłonienia polityki opartej o klastry i pojawienia wielu inicjatyw klastrowych. Doprowadziły one do powstania organizacji

opartych na klastrach, czyli sformalizowanych struktur przyjmujących niekiedy postać jednostek organizacyjnych z zarządem i strukturą organizacyjną. Pojawienie się organizacyjnego wymiaru klastra bywa niekiedy traktowane jako praktyczne pojawienie się samego klastra, który wcześniej postrzegany był jedynie jako klaster potencjalny. Takie podejście do istoty klastra można odnaleźć w modelu formowania klastra przemysłowego opisywanego przez amerykańskich badaczy C.M. Carroll, N. Reid, B.W. Smitha [Carroll, Reid, Smith 2008, s. 5].

Autorzy artykułu stawiają tezę, że klastry oparte na formalnej strukturze stanowią podmiot poddający się zarządzaniu, ale zarządzanie w ramach takiej organizacji wymaga rozstrzygnięcia licznych dylematów. Już sama decyzja o włączeniu się w taką sformalizowaną strukturę bądź pozostaniu poza nią stanowi dla wielu podmiotów istotny dylemat współczesnego zarządzania, natomiast z punktu widzenia podmiotów tworzących, a następnie zarządzających sformalizowanymi klastrami kwestią dyskusyjną jest określenie poziomu otwartości takiej struktury na nowych członków i ewentualnego wprowadzenia (niekiedy ukrytych) kryteriów doboru, selekcji nowych członków. Źródłem dylematów dla podmiotu zarządzającego klastrem jest także konieczność określenia formy prawnej dla organizacji działającej jako klaster, sposobu jej finansowania oraz ustalenia priorytetów, w tym rozstrzygnięcia, na co powinny one być ukierunkowane w pierwszej kolejności – zaspokajanie potrzeb regionu, czy też przedsiębiorstw. Celem artykułu jest scharakteryzowanie wy-szczególnionych dylematów.

Istota klastra

Klaster, z definicji przytoczonej we wstępie niniejszego artykułu, oparty jest na trzech podstawowych wyznacznikach, jakimi są: geograficzna koncentracja podmiotów wymuszająca ich bliskość przestrzenną, koncentracja sektorowa sugerująca powiązanie podmiotów z jedną branżą lub kilkoma pokrewnymi oraz występowanie jednoczesnej współpracy i konkurencji między przedsiębiorstwami, narzucającej istnienie między nimi formalnych oraz nieformalnych powiązań i interakcji o charakterze wertykalnym bądź horyzontalnym. Jak słusznie zauważa B. Pławgo w koncepcji M.E. Portera klaster jest odmianą sieci występującej w określonej lokalizacji geograficznej, w której bliskie sąsiedztwo firm i instytucji zapewnia istnienie pewnych rodzajów wspólnoty oraz zwiększa częstotliwość i znaczenie interakcji [Pławgo 2007, s. 8]. W istocie funkcjonowanie klastra opisywanego w pracach M.E. Portera dotyka większej ilości aspektów. W sposób syntetyczny wymienił je F. Machaj [Machaj, 2008 s. 37], są nimi:

- geograficzne ograniczenie obszaru działania klastra,
- występowanie interakcji między podmiotami tworzącymi klaster,
- występowanie między podmiotami klastra relacji o charakterze formalnym i nieformalnym,
- występowanie jednocześnie kooperacji i konkurencji nie zakłócającej się wzajemnie,
- stymulowanie powstawania nowych przedsiębiorstw,

- podnoszenie produktywności i innowacyjności przedsiębiorstw w klastrze,
- wpływ klastra na rozwój regionu.

Wymienione aspekty obecne w „porterowskiej” definicji klastra, odnaleźć można także w definicjach, które sformułowali inni czołowi badacze problematyki klastrów, przy czym wprowadzali oni do literatury własne terminy dziś traktowane jako specyficzne odmiany klastrów – **klaster regionalny** [Enright 1996, s. 91] akcentujący znaczenie bliskości geograficznej, **klaster gospodarczy** [Feser 1998, s. 26] oznaczający całe przemysły i instytucje zwiększające swoją konkurencyjność poprzez współpracę, **klaster biznesowy** [Rosenfeld 1997, s. 4] charakteryzujący się zawężeniem struktury podmiotowej głównie do przedsiębiorstw.

Z punktu widzenia niniejszego artykułu, warto zwrócić szczególną uwagę na definicje akcentujące organizacyjny wymiar klastra. Wymiar ten jest na tyle istotny, na ile pozwala traktować klaster jako podmiot zarządzania. D. Jacobs i A.P. de Man wymieniając trzy zakresy podmiotowe klastra wyróżnili wśród nich klaster jako formę działalności gospodarczej firm w regionie pochodzących z pokrewnych i uzupełniających się sektorów, często związanych z istnieniem jednostek nauko-badawczych [Jacobs, de Man 1996, s. 426]. Bardziej dobitnie organizacyjny wymiar klastra uwydatnił M.G. Best definiujący klaster jako firmę, w której występujące jednostki przekształcają się w sieć podmiotów powiązanych ze sobą relacjami przyczynowo-skutkowymi. Rdzeniem takiej organizacji są jednostki wyspecjalizowane w określonej działalności [Best 2001]. Również P. Maskell i M. Lorenz zwrócili uwagę na organizacyjny wymiar klastra pisząc o nim, że jest to specyficzna organizacja rynkowa, która jest ustrukturyzowana wokół terytorialnych powiązań, gdyż umożliwia jej to budowanie szeregu instytucji, które pomagają w prowadzeniu działalności gospodarczej [Maskell, Lorenzen s. 993]. Organizacyjny wymiar klastra obecny jest także w definicji S. Walukiewicza, zgodnie z którą klaster to luźna organizacja gospodarcza, w której współpraca różnorodnych partnerów daje efekt synergii w stosunkowo krótkim czasie [Walukiewicz 2002, s. 1].

Definicje eksponujące organizacyjny wymiar klastra kładą akcent na świadomą współpracę uczestników, która jest warunkiem koniecznym powstania klastra, stanowiącym fundament dla utworzenia zorganizowanej formy współpracy.

Klaster jako forma współpracy zorganizowanej, poddająca się zarządzaniu

Współpraca przedsiębiorstw może mieć charakter długoterminowy lub krótkoterminowy. Krótkoterminowy charakter współpracy sprzyja nieetycznym poczynaniom konkurentów, gdyż zachęca do maksymalnego wykorzystania partnera przy minimalnym wkładzie własnym [Sudolska 2008, s. 109]. Dlatego, istotna jest umiejętność budowy współpracy długoterminowej, która sprzyja wspólnemu rozwiązywaniu problemów i wzajemnemu uczeniu się. Jeśli chceć rozważać formę współpracy w kontekście podmiotu zarządzania powinna ona tworzyć pewien system autonomiczny, czyli taki, który sam tworzy organizację. Organizacja ta definiuje go jako jednostkę i w swej istocie pozwala jednocześnie utrzymać spójność systemu.

Taki system zorganizowanej współpracy, może być jednocześnie podmiotem zarządzania. Warto dodać, że istotnym elementem tak rozumianych zorganizowanych form współpracy jest ich tożsamość i samodzielność, której obecność pozwala w konsekwencji współdziałać systemowi ze środowiskiem w całkowitej spójności.

Bez wątpienia taką formą współpracy zorganizowanej są sieci przedsiębiorstw. Najogólniej sieć jest definiowana jako specyficzny typ relacji łączących określony zestaw osób, obiektów lub zjawisk [Donckles, Lambrecht 2004, ss. 13–25]. J. Cygler rozwija definicję organizacji sieciowej, traktując ją jako układ związków między przedsiębiorstwami, dającymi możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci [Cygler 2002, s. 161]. Autorka ta podkreśla, że przy tworzeniu sieci ważna jest dobra organizacja uwzględniająca określenie zasad współpracy partnerów oraz wyznaczenie praw i obowiązków. Ważna jest również silna motywacja, w celu ograniczenia działań oportunistycznych ukierunkowana na dbałość o wspólną wizję współpracy oraz koordynację wszystkich wspólnych przedsięwzięć partnerów [Cygler 2002, s. 164]. J. Cygler zwraca uwagę na możliwość zarządzania takimi organizacjami, przy czym podkreśla, że jest to proces niezwykle złożony.

Warto zaznaczyć w tym miejscu, że klaster często utożsamiany jest wprost z siecią współpracy. Takie podejście prezentują T.J.A Roelandt. i P. den Hertog definiujący klastry jako międzybranżowe sieci składające się z niejednakowych i komplementarnych przedsiębiorstw specjalizujących się w określonym ogniwie czy bazie wiedzy w łańcuchu wartości [Roelandt, den Hertog 1999, s. 12]. Podobny pogląd prezentują R.E. Miles i Ch.C. Snow, definiujący klaster jako sieci kooperacyjne, które tworzą skupiska firm lub inne wyspecjalizowane jednostki, przy czym w ich interpretacji działanie w klastrze koordynowane jest mechanizmami rynkowymi, a nie łańcuchem dostaw [Miles, Snow 1992, s. 53]. Sieciowy wymiar klastra podkreśla także Bank Światowy określając klaster jako sieć produkcyjną składającą się ze współzależnych firm i ich wyspecjalizowanych dostawców, ośrodków wiedzy, organizacji wspierających oraz ich klientów [World Investment Report 2002]. Postrzeganie klastra przez pryzmat sieci obecne jest także w definicji M.P. van Dijka i A. Sverissona. Za klaster uznają oni gęste sieci przedsiębiorstw i organizacji, których łańcuchy wartości są powiązane i powiązania te nie zawsze wynikają z zawieranych transakcji [van Dijk, Sverissson 2003]. W przytoczonych definicjach R.E. Mileśa, Ch.C. Snow, M.P. van Dijka i A. Sverissona, sieć stanowi podstawę definiowania klastra. Nieco inne stanowisko w tej kwestii prezentuje S.A. Rosenfeld, uznający sieć jako rezultat dojrzałego animowanego klastra [Rosenfeld 2001, s. 179]. W tym ujęciu traktuje on sieć jako pochodną klastra. Podobnego zdania są P. Maskell i M. Lorenzen, którzy dodają, że sieć oparta jest na zaufaniu, a klaster powstaje, gdy nie można się na nim jeszcze opierać [Maskell, Lorenzen 2004, s. 995]. Takie podejście sugeruje, że powstanie klastra poprzedza zawiązanie sieci. Bardziej elastyczne stanowisko prezentuje UNIDO. Według tej organizacji, sieci mogą rozwijać się w ramach klastra lub poza nim. Klastry mogą przyczyniać się do powstania i rozwoju sieci, ale i sieć może ewoluować w kierunku klastra [UNIDO 2001, s. 9].

Powyższe rozważania pozwalają uznać klastery jako rozwiniętą i zintegrowaną formę sieci, która nie ogranicza się tylko do przedsiębiorstw. Kooperacja między przedsiębiorstwami i innymi podmiotami otoczenia wpisana jest w istotę klastra wyrażoną w definicji M.E. Portera.

Niestety specyfika klastra przejawia się w częstym braku typowych dla organizacji powiązań hierarchicznych obejmujących relacje podrzędności i nadrzędności podmiotów tworzących strukturę klastra. Sprawia to, że nawet jeśli istnieją w klastrze organy odpowiedzialne za „zarządzanie”, to ich rola ma charakter bardziej koordynacji działań opartych na wzajemnym zaufaniu niż na wydawaniu poleceń i kontroli.[Knop, Olko 2008, s. 103]. Dlatego warto zauważyć, że klaster stał się nową formą organizacji, do której nie sposób zastosować wprost istniejący dorobek nauk o zarządzaniu, co wynika z tego, iż podmioty funkcjonujące w klastrach nie tylko współdziałają dla osiągnięcia wspólnych celów, ale także konkurują. [Bojar E., Kwietniewska-Sobstyl 2011, s. 181; Por. Żminda 2011, s. 143].

Wybrane dylematy zarządzania rozwojem klastra

Zarządzanie rozwojem klastra, który opiera się na formalnej strukturze, wymaga rozstrzygnięcia wielu dylematów. Pojawiają się one już na wczesnym etapie tworzenia sformalizowanej struktury konstytuującej klastery jako organizację. Organizację taką nazywa się często organizacją klastrową dla odróżnienia jej od klastra interpretowanego przez pryzmat specyficznego środowiska opartego na geograficznej aglomeracji współpracujących i konkurujących ze sobą podmiotów z pokrewnych branż. Organizacja klastrowa może być definiowana jako podmiot prawny zajmujący się zarządzaniem w zakresie klastra, w tym opracowywaniem zasad uczestnictwa i dostępu do wspólnej infrastruktury bądź działań.[Koszarek 2011, s. 153]. Kluczowym dylematem na etapie „powoływania do życia” organizacji klastrowej jest wybór odpowiedniej formy prawnej, przy czym ów dylemat w szczególności wymaga rozstrzygnięcia, kiedy pojawia się pytanie, czy forma prawna powinna umożliwiać tworzenie relacji nadrzędności-podrzędności, czy też winna jedynie zapewniać warunki dla tworzenia powiązań równorzędnych partnerów. Wybór pierwszej opcji stwarza lepsze warunki dla zarządzania taką organizacją, ale może stanowić istotną barierę wejścia dla nowych członków do sformalizowanego klastra, zwłaszcza, gdy nie są oni skłonni do rezygnacji choćby częściowo ze swej suwerenności. Wybór drugiej opcji zapewnia lepsze warunki do poszerzania struktury klastra o nowe podmioty, lecz sprawia, że zarządzanie taką strukturą staje się trudne, bowiem jest bardziej zbliżone do koordynacji działań niż zarządzania *sensu stricto*, z uwagi na to, że możliwość wydawania poleceń i stosowania kontroli staje się silnie ograniczona. Przy wyborze formy organizacyjno-prawnej dla klastra ważne jest również rozstrzygnięcie, czy powinna ona stwarzać warunki do prowadzenia działalności zarobkowej i umożliwiać przekazywanie wyników tej działalności członkom klastra. W Polsce klaster może działać w oparciu o jedną z następujących form prawnych [Fabrowska, Kozdęba, Piotrowska, Szernos 2009, ss. 12–20]:

- umowy konsorcjum,
- stowarzyszenia,

- fundacji,
- spółdzielni,
- organizacji przedsiębiorców,
- związku pracodawców,
- spółki (akcyjnej, z ograniczoną odpowiedzialnością, cywilnej, jawnej, partnerskiej komandytowej, komandytowo akcyjnej),
- organizacji przedsiębiorców, której przedmiotem działalności jest realizacja przedsięwzięć na rzecz współpracy przedsiębiorców z jednostkami naukowymi, szkołami lub organizacjami administracji samorządowej.

Spośród wyżej wymienionych form współpracy, jako optymalną dla klastra wskazuje się stowarzyszenie [Fabrowska, Kozdęba, Piotrowska, Szernos 2009, s. 22] i jest to najczęściej wybierana forma dla klastrów w Polsce [PARP 2010, s. 30]. Do zalet tego rozwiązania należą: niskie koszty utworzenia, brak odpowiedzialności majątkowej członków, charakter non-profit i rozdzielność finansów klastra od finansów jej członków [Fabrowska, Kozdęba, Piotrowska, Szernos 2009, s. 20]. Istotnymi wadami tego rozwiązania są trudności zarządzania w zmiennym gronie członków oraz ograniczenia dotyczące prowadzenia działalności zarobkowej i transferowania jej wyników do członków klastra. Traktując klustry jako katalizatory innowacyjności przedsiębiorstw, trzeba zauważyć, że wybór tej formy organizacyjnej, promowany w polskiej praktyce gospodarczej i literaturze przedmiotu, może stanowić czynnik ograniczający możliwość jej wykorzystania do zarządzania działalnością innowacyjną przedsiębiorstw działających w tak zorganizowanym klasterze.

Rozwój klastra, który opiera się na formalnej strukturze wymaga określenia poziomu otwartości tej struktury na nowych członków i ewentualnego ustalenia kryteriów ich doboru. O ile klaster rozumiany jako środowisko jest strukturą otwartą, a członkostwo w nim jest długookresowe, o tyle sformalizowany klaster staje się zbliżony w swej naturze do sieci o strukturze otwartej, ale często krótkookresowej [Por. Frankowska 2012, s. 15], co w praktyce prowadzić może do zamykania się tej struktury poprzez ograniczanie jej otwartości wprowadzeniem kryteriów doboru członków – nie zawsze jawnych. Dlatego decyzja o zachowaniu bądź nie zachowaniu pełnej otwartości struktury organizacji klastrowej stanowi istotny dylemat zarządzania rozwojem takiej organizacji. Pozostawienie pełnej otwartości struktury na nowych członków niesie za sobą zagrożenie włączania się w tę strukturę podmiotów, konkurentów dążących do realizowania swoich partykularnych interesów i forsowania własnych inicjatyw w ramach działalności sformalizowanego klastra, podczas gdy ograniczenie otwartości na nowych członków może prowadzić do powstawania w ramach środowiska noszącego wszelkie cechy klastra kilku konkurujących ze sobą organizacji klastrowych. Organizacje te konkurują ze sobą o prymat w reprezentowaniu interesów środowiska, przy czym głównie ukierunkowane są na korzyści biznesowe swoich członków, a korzyści te mają charakter doraźny zamiast charakteru strategicznego. Przykładem takiej sytuacji może być jednocześnie występowanie w województwie lubelskim w sektorze usług dla biznesu Stowarzyszenia Wschodni klaster Doradczo-Usługowy oraz Klastra Usług dla Biznesu, a w sektorze teleinformatycznym Wschodniego klastra ICT

i Lubelskiego Klastra Teleinformatycznego. Ponadto w sektorze informatycznym obszar województwa lubelskiego objęty jest działaniem klastrów ponadregionalnych – Podkarpacko-Lubelskiego Innowacyjnego Klastra Informatycznego oraz Alternatywnego Klastra Informatycznego.

Kolejny dylemat zarządzania sformalizowanym klastrem związany jest z określeniem sposobu finansowania działalności takiego klastra. W szczególności podmiot zarządzający musi rozstrzygnąć czy finansowanie ma mieć charakter bardziej (bądź nawet wyłącznie) zewnętrzny – nieangażujący środków finansowych pochodzących od członków klastra, czy też w dominującej mierze ma mieć charakter wewnętrzny to jest oparty na środkach finansowych zrzeszonych w klastrze podmiotów. Oparcie działalności klastra wyłącznie na środkach podmiotu zarządzającego i finansowaniu zewnętrznym zwiększa poziom zaufania jego członków do działalności podmiotu zarządzającego, gdyż nie obarcza ich kosztami, a co za tym idzie nie naraża na straty. Z drugiej strony znacząco ogranicza możliwości rozwojowe organizacji klastrowej, która w obliczu braku środków finansowych zmuszona jest niekiedy do ograniczania kosztów i zakresu swoich działań, a jednocześnie może być przyczyną mniejszego angażowania się członków zrzeszonych w klastrze w inicjatywy podejmowane w ramach struktury i przyjmowania przez nich biernej postawy, aktywującej się wyłącznie w warunkach pewności uzyskiwania korzyści. W praktyce istnieją klustry, które opierają swoją działalność wyłącznie na środkach podmiotu zarządzającego i finansowaniu zewnętrznym, czego przykładem jest klaster LifeScience z Krakowa oraz klaster Nutribiomed z Wrocławia [www.pi.gov.pl]¹, jak również takie które pozyskują środki finansowe w postaci składek i wkładów bezpośrednio od swoich członków czego przykładem jest klaster Restauratorów i Hotelarzy z Lublina oraz Pomorski Klaster ICT.

Na etapie planowania działalności klastra opierającego się na formalnej strukturze, ważną decyzją jaką należy podjąć jest wybór priorytetów jego działalności. W szczególności należy zadecydować czy cele działalności klastra powinny być ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb rozwojowych regionu, czy też potrzeb przedsiębiorstw, a w tym drugim przypadku rozstrzygnięcia wymaga czy organizacja klastrowa ma koncentrować się głównie na potrzebach swoich członków, czy też na potrzebach ogółu przedsiębiorstw w danej lokalizacji geograficznej wpisujących się w profil sektorowy klastra. Badania², które prowadził w województwie lubelskim jeden z autorów niniejszego artykułu, ujawniły, że dla przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrach ważniejsze są ich własne potrzeby, zatem odpowiedzialni w klastrze za planowanie działalności innowacyjnej przede wszystkim powinni się skupiać na potrzebach przedsiębiorstw a nie regionów.

Zakończenie

W literaturze klustry zazwyczaj postrzegane są przez pryzmat środowiska opartego na aglomeracji podmiotów jednocześnie konkurencyjnych i współ-

¹ Finansowanie klastrów, Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter_95704.asp

² Badania obejmowały 94 przedsiębiorstwa zrzeszone w sformalizowanych strukturach klastrów z województwa lubelskiego i były prowadzone w 2011 roku w ramach pracy doktorskiej, w której są szerzej opisane: [Żminda, 2012].

pracujących ze sobą. Wiele definicji jednak eksponuje także organizacyjny wymiar klastra. Definicje te akcentują świadomą współpracę uczestników jako warunek konieczny utworzenia zorganizowanej formy współpracy konstytuującej klastry jako organizację podlegającą zarządzaniu. Zarządzanie rozwojem klastra, który opiera się na formalnej strukturze, wymaga rozstrzygnięcia wielu dylematów. Rozstrzygnięcia tych dylematów nie da się jednak dokonać bez uwzględnienia specyfiki konkretnych klastrow i sytuacji podmiotów je stanowiących, dlatego w oparciu o przeprowadzone w artykule rozważania autorzy ograniczają się jedynie do sformułowania następujących rekomendacji:

- wybierając formę prawną dla organizacji klastrowej należy mieć na względzie fakt, że stowarzyszenie jako forma działania klastra silnie ogranicza możliwość zarządzania nim, zatem wskazany jest wybór dla organizacji klastrowej takiej formy prawnej, która umożliwi tworzenie więzi hierarchicznych między uczestnikami klastra,
- decydując o poziomie otwartości struktury klastra, należy brać pod uwagę niebezpieczeństwo powstania konkurencyjnych organizacji klastrowych skupiających podmioty niedopuszczone do tworzonej struktury, dlatego wskazane jest zachowanie otwartości struktury na nowych członków, ale ze szczególną promocją współpracy długoterminowej w ramach struktury, co ograniczy ryzyko włączenia w strukturę podmiotów nastawionych na forsowanie partykularnych interesów służących ich korzyściom krótkoterminowym,
- określając sposób finansowania klastra, warto mieć na uwadze, że choćby minimalne zaangażowanie członków klastra w finansowanie jego działalności stwarza szansę na zwiększenie skali i zakresu tej działalności, a jednocześnie ogranicza ryzyko zrzeszanie się w klastrze biernych podmiotów,
- wybierając priorytety działalności podejmowanej w ramach klastra wskazane jest kierowanie się głównie potrzebami przedsiębiorstw, a nie regionu.

Bibliografia:

Best M.H. (2001), *The New Competitive Advantage. The Renewal of America Industry*, "Oxford University Press", New York.

Bojar E., Kwietniewska-Sobstyl M. (2011), *Klastry jako przełomowa koncepcja organizacji działalności gospodarczej skoncentrowanej regionalnie*, [w:] Borowiecki R., Kiełtyka L., (red.), *Przełomy w Zarządzaniu. Zarządzanie procesowe*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.

Carroll M.C., Reid N., Smith W.B. (2008), *A Methodology for the implementation of a New Industrial Cluster*, RSAI World Congress 2008, Sao Paulo.

Cygler J. (2002), *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.

Donckles R., Lambrecht J. (2004), *The Network Position of Small Business: An Explanatory Model*, "Journal of Small Business Management", vol. 35, nr 2. (za: Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 174).

- Enright M. (1996), *Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda*, [w:] Staber E., Schaefer N., Sharma B, *Business Networks: Prospects for Regional Development*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Fabrowska P., Halicki M., Kozdęba D., Piotrowska P., Szerenos A. (2009), *Rozwój klastrów w regionie dolnośląskim. ABC jak założyć klastr? Przewodnik dla przedsiębiorcy*, ECORYS, Warszawa.
- Feser E.J. (1998), *Old and New Theories of Industry Clusters*, [w:] Steiner M. (red.), *Clusters and Regional Specialization: On Geography, Technology and Networks*, London, Pion.
- Frankowska M. (red.) (2012), *Tworzenie wartości w klastrze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Jacobs D., de Man A.P. (1996), *Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: A Menu Approach*, "Technology Analysis & Strategic Management" vol. 8, nr 4.
- Knop L., Olko S. (2008), *Ewolucja form organizacyjnych sieci współpracy*, „Organizacja i Zarządzanie” nr 1, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Koszarek M. (red.) (2011), *Inicjatywy klastrowe: Skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Machaj F. (2008), *Klasy w ewolucji podejścia do rozwoju regionalnego*, [w:] Sławinska M. (red.), *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowania rozwoju i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Maskell P., Lorenzen M. (2004), *The Cluster as Market Organisation*, „Urban Studies” 2004, nr 5.
- Miles R.E., Snow Ch.C. (1992), *Causes of Failure in Network Organizations*, „California Management Review”, vol. 34, nr 3.
- PARP (2010), *Benchmarking klastrów w Polsce 2010. Raport z badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Plawgo B. (red.) (2007), *Raport z badań. Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Roelandt T.J.A., den Hertog P. (1999), *Cluster Analysis And Cluster – Based Policy Making in OECD Countries: An introduction to the Theme*, [w:] *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, OECD, Paris.
- Rosenfeld S.A. (1997), *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies”, nr 1.
- Rosenfeld S.A. (2001), *Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies*, in: *Integration Pressures: Lessons from Around the World*, John F., Kennedy School Symposium, Harvard University, OECD.

Sudolska A. (2008), *Stan i potrzeba współpracy przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Popławski W., Sudolska A., Zastępowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń.

UNIDO (2001), *Development of Clusters and Networks of SMEs: The UNIDO Programme*, UNIDO Brochure, Vienna.

Walukiewicz S. (2002), *Sieci proinnowacyjne w Polsce*, Cykl seminariów CASE-Rzeczpospolita-Ministerstwo Gospodarki nt. innowacji w polskim przemyśle, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.

World Investment Report (2002), *Transational Corporation and Export Competitiveness*, UCTAD, New York-Geneva.

Żminda T. (2011), *Rola klastrów w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw na przykładzie województwa lubelskiego*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Żminda T. (2012), *Zarządzanie innowacyjnością małych i średnich przedsiębiorstw w klastrach*, praca doktorska, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.

Bibliografia elektroniczna:

Finansowanie klastrów, Portal Innowacji,
http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter_95704.asp, [27.02.2013].

Zbigniew H.K. Gontar
Uniwersytet Łódzki

Inteligentne przedsiębiorstwo w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej

The company as a fractal in a third industrial revolution

Abstract: This paper presents a theoretical concept of an intelligent enterprise. It is assumed that in the third industrial revolution key determinants of the effectiveness of the company will be associated with its function as a micro-power plant. The study focused on the analysis of the smart grid and grid technologies helped define the following three forms of intelligent enterprise: isolated energy company, industry cluster understood in the sense of electrical microgrid and industry grid understood as a grid manufacturing virtual organization. This paper proposes the concept of business process competency center as an integrator of intelligent enterprise.

Key-words: third industrial revolution, smart organization, industrial grid, business process competency center.

Wprowadzenie

Głównym tematem artykułu jest problem zarządzania organizacją (przedsiębiorstwem i instytucją) w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej. Autor podjął próbę syntetycznego ujęcia problematyki inteligentnych organizacji (ang. *smart organisation*) i jej konsekwencji dla zarządzania. Temat artykułu wpisuje się w zagadnienia budowy nowego paradygmatu nauk o zarządzaniu w XXI wieku. Część pierwszą artykułu rozpoczyna omówienie specyfiki koncepcji trzeciej rewolucji przemysłowej, która wyjaśnia implikacje postępu techniczno-organizacyjnego dla zarządzania. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu zidentyfikowano najczęściej opisywane obszary zastosowań tej koncepcji dla potrzeb zarządzania. Wyróżniono efektywne prognozowanie zapotrzebowania na energię elektryczną w przedsiębiorstwie w warunkach inteligentnej sieci elektroenergetycznej (ang. *smart grid*) oraz outsourcing procesów biznesowych (ang. *cloud manufacturing*). Energia będąca niezbędnym surowcem w procesach biznesowych, w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej stanie się w inteligentnej organizacji zasobem o krytycznym znaczeniu. Autor proponuje własną koncepcję efektywnego prognozowania

zapotrzebowania na energię elektryczną oraz kontrolowanego zużycia energii w inteligentnej organizacji, bazującą na analizie procesów biznesowych (ang. *process mining*). Artykuł kończy się prezentacją opracowanego przez autora modelu centrum kompetencji w zakresie zarządzania energią w inteligentnej organizacji.

Istota koncepcji trzeciej rewolucji przemysłowej

Koncepcja rewolucji przemysłowej została po raz pierwszy zdefiniowana przez angielskiego historyka Arnolda Toynbee'ego w roku 1884 [Toynbee, Jowett 1884]. Odzwierciedlała ona wzrost świadomości społecznej w kwestii znaczenia nowych technologii w zmianach w funkcjonowaniu gospodarki. Model trzeciej rewolucji przemysłowej zdefiniował amerykański ekonomista i politolog Jeremy Rifkin [Rifkin 2012]. Rifkin koncentruje się na dwóch artefaktach rewolucji przemysłowej. Pierwszy to techniki informacyjno-komunikacyjne oraz organizacja struktury przepływu informacji. Drugi to technologie umożliwiające rozwój energetyki rozproszonej oraz nowa struktura systemu elektroenergetycznego. Analiza tych artefaktów pozwala Rifkinowi wyróżnić trzy następujące fazy rewolucji przemysłowej. Faza pierwsza obejmuje wiek XIX, była oparta na węglu, wykorzystywała energię parową i technologie zależne w transporcie i przemyśle oraz charakteryzowała się zmechanizowaną produkcją przemysłową i utworzeniem sieci kolejowej oraz sieci połączeń morskich. Faza druga obejmuje wiek XX, była oparta na ropie naftowej, wykorzystywała energię elektryczną i technologie zależne w transporcie, przemyśle i medycynie, charakteryzowała się upowszechnieniem użycia silnika spalinowego oraz rozwojem dużej elektroenergetyki i utworzeniem sieci autostrad oraz sieci połączeń lotniczych. Faza trzecia, która według Rifkina będzie charakteryzować wiek XXI, oparta jest na energii odnawialnej, charakteryzuje się powszechną cyfryzacją komunikacji indywidualnej i komunikacji masowej oraz zorganizowaniem systemu energetycznego na zasadzie rozproszonej globalnej sieci mikro-producentów energii. Głównym celem trzeciej rewolucji przemysłowej jest utworzenie inteligentnej sieci energetycznej i cyfrowej oraz upowszechnienie technologii gridowych.

Pojęcie gridu (a także klastra przemysłowego) przedstawione w dalszej części artykułu wykracza poza standardowe jego pojmowanie. Tradycyjnie, grid oznacza sieć elektroenergetyczną. W informatyce, pojęcie gridu zdefiniował Ian Foster i in. [Foster 2001]. Oznacza ono stworzenie połączenia między zasobami obliczeniowymi centrów komputerowych w celu utworzenia wirtualnego superkomputera, którego zasoby obliczeniowe przekraczają możliwości obliczeniowe każdego z centrów komputerowych oddzielnie i który udostępnia i współdzieli zasoby obliczeniowe wszystkich centrów obliczeniowych wchodzących w skład gridu. Tym samym, możliwa jest zdalna realizacja obliczeń w centrach komputerowych w różnych częściach gridu. Użytkownik, korzystając z gridu, nie musi sam posiadać specjalistycznej wiedzy i znać skomplikowanych procedur z zakresu systemów zarządzających gridem. O tym, jakie zasoby obliczeniowe będą potrzebne dla danego zadania oraz, które zasoby będą najszybciej dostępne, decyduje sam grid.

Autor wprowadza w artykule termin *grid przemysłowy*. Jest to nowe pojęcie w zarządzaniu. W warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej, zasobami *gridu* mogą być procesy produkcyjne. Inteligentna sieć elektroenergetyczna i cyfrowa umożliwi wykorzystanie tych zasobów do utworzenia zintegrowanych procesów produkcyjnych przedsiębiorstw tworzących wirtualną organizację. Koncepcja *gridu* przemysłowego odwołuje się do znanych teorii dotyczących sieciowego systemu produkcyjnego. Na przykład koncepcję *Disruptive Network Approach* (DNA) wykorzystuje spółka StreetScooter GmbH, która została założona na uniwersytecie w Akwizgranie w celu opracowania elektrycznego samochodu [www.streetscooter.eu, dostęp 2013.05.10]. Klasycznym przykładem w tej dziedzinie jest produkcja półprzewodników odwołująca się do koncepcji firmy, która nie posiada fabryk produkcyjnych (ang. *fabless manufacturing*) [www.fsa.org, dostęp 2013.05.10]. Inteligentna sieć elektroenergetyczna umożliwi udostępnianie i współdzielenie zasobów produkcyjnych. Ten docelowy system osiągnięty zostanie – według autora niniejszego artykułu – etapami, których pierwszym elementem jest idea klastra przemysłowego. *Grid* przemysłowy będzie rozproszony geograficznie, heterogeniczny w sensie zasobów produkcyjnych i procesowych – posiadanych i zarządzanych przez różne organizacje – dynamiczny w sensie dostępności zmiennej w czasie, połączony heterogeniczną siecią elektroenergetyczną. Cechy *gridu* przemysłowego nie będą się różnić od cech informatycznego systemu *gridowego*, a mianowicie: zostanie zachowana autonomia zasobów produkcyjnych w sensie lokalnej kontroli nad zasobami i lokalnych polityki dostępu do zasobów, inaczej: zasoby nie będą zarządzane centralnie. *Grid* skoncentruje się na punkcie widzenia przedsiębiorstwa, które zleca do wykonania zadanie procesu biznesowego. Celem będzie optymalizacja efektywności energetycznej wykonania procesu produkcyjnego.

Głównym założeniem *gridu* przemysłowego będzie rozdzielenie zadań procesu biznesowego na poszczególne wątki. Przedsiębiorstwo korzystające z systemu *gridowego* nie będzie musiało wiedzieć skąd pobrane zostaną zasoby produkcyjne, w którym przedsiębiorstwie zintegrowanym w klastery/*grid* wykonają się jego zadania i które fragmenty infrastruktury biznesowej będą zaangażowane w jego wykonanie.

Technologie *gridowe* w elektroenergetyce pozwolą na utworzenie potężnych elektrowni wirtualnych z ogromnej ilości połączonych, niejednorodnych mikro-elektrowni wykorzystujących odnawialne źródła energii, natomiast w zarządzaniu pozwolą na utworzenie przedsiębiorstw, które mogłyby konkurować z wielkimi korporacjami. W Polsce najbardziej obiecującą inicjatywą, która ma potencjał na to, aby przekształcić się w *grid* przemysłowy jest innowacyjny klastery Green Cars, założony w Warszawie w roku 2007 na potrzeby rynku samochodów z napędem elektrycznym [www.gc.greenpl.org, dostęp 2013.05.10]. W sieci *smart grid*, mikro-elektrownią będzie mógł być każdy użytkownik sieci elektroenergetycznej. Każda jednostka organizacyjna (przedsiębiorstwo lub instytucja) będzie mogła być jednocześnie producentem energii i jej konsumentem. Analogiczna polityka w stosunku do przedsiębiorstw pozwoli na utworzenie potężnych

wirtualnych zasobów produkcyjnych z ogromnej ilości połączonych, niejednorodnych mikro-zasobów produkcyjnych przedsiębiorstw udostępniających swoje zasoby produkcyjne dla zadań procesów biznesowych wymagających większych zasobów niż te, którymi dysponuje każde przedsiębiorstwo z osobna. W oczywisty sposób technologie gridowe i zbudowane na ich bazie inteligentne organizacje wpłyną na koncepcje zarządzania organizacją. Ta perspektywa otwiera przed środowiskiem naukowym możliwości wysunięcia szeregu nowych idei dotyczących zarządzania inteligentną organizacją.

W artykule podjęta została próba określenia inteligentnej jednostki organizacyjnej funkcjonującej w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej oraz nowych instrumentów zarządzania, które stymulowałyby tworzenie gridów przemysłowych. Punktem wyjścia rozważań uczyniono analizę warunków funkcjonowania jednostki organizacyjnej (przedsiębiorstwa lub instytucji) w inteligentnej sieci elektroenergetycznej [Amin 2005].

Przedsiębiorstwo w inteligentnej sieci elektroenergetycznej

W warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej, każde przedsiębiorstwo stanie się aktywnym węzłem inteligentnej sieci elektroenergetycznej, który podejmuje działania w zakresie pozyskiwania energii, jej produkcji, przesyłu i dystrybucji. Inteligentna sieć elektroenergetyczna stanie się systemem, który będzie integrował i zarządzał zasobami energetycznymi, będące pod kontrolą różnych producentów energii (od dużych elektrowni po mikro-producentów energii) i połączone siecią informacyjno-energetyczną oraz dostarczać będzie usług odpowiedniej jakości. Energia będzie zatem nie kupowana, a udostępniana na zasadzie dostępu do zasobów informacyjnych sieci internetowej. Inteligentna sieć elektroenergetyczna będzie w tym sensie rozwinięciem idei tradycyjnej sieci elektroenergetycznej poza tradycyjne granice elektroenergetyki. W warunkach inteligentnej sieci elektroenergetycznej, efektywność energetyczna procesów biznesowych będzie jednym z kluczowych wskaźników efektywności przedsiębiorstw (ang. *key performance indicators*). Analiza tego wskaźnika warunkować będzie sposób ustrukturyzowania przedsiębiorstwa: od izolowanego energetycznie poprzez formę zorganizowanej współpracy w ramach klastra (mikrosieci) aż do docelowej formy zorganizowanej współpracy – w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej – gridu przemysłowego.

Przedstawione wyżej zagadnienia stanowią o konieczności realizacji w przedsiębiorstwach inteligentnych analiz związanych z efektywnością energetyczną procesów biznesowych. Nowa rola przedsiębiorstwa w inteligentnej sieci elektroenergetycznej jako producenta i dostawcy energii oraz możliwość wykorzystania sieci elektroenergetycznej i cyfrowej do utworzenia gridu przemysłowego każą bliżej przyrzeć się metodom analiz związanych z zarządzaniem energią (ang. *smart grid analytics*), stosowanym do tej pory wyłącznie w przedsiębiorstwach branży energetycznej i analiz procesów biznesowych (ang. *process analytics*) oraz metodom ich wdrażania.

Niezależnie od skali rozważań: pojedynczej jednostki organizacyjnej, czy sieci jednostek zorganizowanych w klaster, czy grid, będziemy mieli do czynienia ze strukturą złożoną z małych układów samoregulacyjnych w sensie energetycznym. Ocena jednostek organizacyjnych będzie zdeterminowana ich zdolnością do adaptacyjnej reakcji na każdorazowy wpływ otoczenia w zakresie efektywności energetycznej. Jednostka organizacyjna izolowana energetycznie, klaster jednostek lub grid przemysłowy traktowane będą jak **inteligentna organizacja** – i od niej oczekiwać się będzie ciągłego wynajdywania i wykorzystywania czynników sukcesu odnoszącego się do efektywności energetycznej.

Inteligentne przedsiębiorstwo

Najnowsze rozwiązania technologiczne wspierające inteligentną sieć elektroenergetyczną oraz sieć cyfrową w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej mają charakter innowacji radykalnych. Radykalnym innowacjom technicznym towarzyszyć powinny radykalne innowacje organizacyjne i procesowe. W artykule zaprezentowano rozszerzenie koncepcji gridu energetycznego oraz gridu obliczeniowego na grid przemysłowy, którego zarządzanie w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej będzie koncentrować się wokół kluczowych umiejętności w obszarze zarządzania efektywnością energetyczną procesów. Termin grid przemysłowy został zdefiniowany i użyty w artykule na określenie inteligentnej organizacji (ang. *smart organization*). Samo pojęcie *inteligentna organizacja* funkcjonuje w naukach o zarządzaniu od dawna. R. Deiser używa go na określenie modelu organizacji uczącej się [Deiser 2009], odwołując się do znanych idei P. Senge'a [Senge 1990]. Matheson D., Matheson J.E. koncentrują się na roli strategii innowacji w przedsiębiorstwie [Matheson D. i in. 1997]. Koncepcje bliższe idei inteligentnej organizacji przedstawionej w niniejszym artykule, odwołują się do pojęcia Extended Enterprise [Whitman i in. 1999], inaczej – kooperacji produkcyjnej. Wiele przedsiębiorstw funkcjonuje na tej zasadzie. Wymieńmy chociażby następujące duże korporacje: Hewlett-Packard oraz Toshiba. Oczywiście, taka współpraca przy realizacji procesów produkcyjnych nie mogłaby mieć miejsca bez odpowiedniego wsparcia informatycznego. Spośród dostawców tego typu oprogramowania wymienimy tylko firmę PTC [www.ptc.com, dostęp 2013.05.10]. W warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej, zarówno w zwartych przedsiębiorstwach, jak i w rozproszonych przedsiębiorstwach sieciowych pojawią się problemy dotyczące zarządzania energią. I to właśnie temu zagadnieniu poświęcamy niniejszy artykuł. Efektywność energetyczna w działaniu przedsiębiorstwa nie jest oczywiście pojęciem nieznanym. W Unii Europejskiej obowiązuje dyrektywa 2006/32/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 kwietnia 2006 r. w sprawie efektywności końcowego wykorzystania energii i usług energetycznych. W Polsce, obowiązuje ustawa o efektywności energetycznej z dnia 15.04.2011 roku (Dz.U. Nr 94/2011, poz. 551). W normie PN-EN ISO 50001:2011, system zarządzania energią definiowany jest jako narzędzie organizacyjne, będące częścią systemu zarządzania organizacją, a mianowicie: „zbiór wzajemnie powiązanych lub

współdziałających elementów organizacji zapewniający ustanowienie polityki energetycznej i celów energetycznych, a także procesów i procedur pozwalających na osiągnięcie tych celów”.

Inteligentna organizacja (przedsiębiorstwo oraz instytucja) rozumiana jest w artykule jako izolowane energetycznie przedsiębiorstwo (lub instytucja), jako klastery przedsiębiorstw (lub instytucji) w sensie mikrosieci energetycznej lub jako grid przemysłowy. Tworzenie klastrów inteligentnych przedsiębiorstw lub gridu przemysłowego należy rozumieć w sensie strukturyzowania inteligentnej organizacji. Czynnikiem strukturyzującym inteligentnego przedsiębiorstwa powinna być analiza efektywności energetycznej procesów biznesowych. Podstawowym celem tej analizy byłoby zbadanie, czy utworzenie klastra przedsiębiorstw lub gridu przemysłowego wpłynęłoby na optymalizację techniczną i ekonomiczną inteligentnej organizacji: czy istniejące procesy biznesowe mogą być efektywniejsze energetycznie (czy procesy biznesowe mogą być realizowane efektywniej w sensie energetycznym).

Modele prognozowania zapotrzebowania na energię elektryczną wykorzystywane do tej pory w przedsiębiorstwach (głównie w branży elektroenergetyki) w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej będą nieodpowiednie do zastosowania w inteligentnych organizacjach ze względu na ich ograniczone możliwości wykorzystania w analizie procesów równoległych w środowiskach rozproszonych. Modelowanie zapotrzebowania na energię elektryczną skoncentruje się bowiem w inteligentnej organizacji na analizie energetycznej procesów biznesowych. Te ostatnie z kolei będą charakteryzować się automatyzmem wykonania poprzez systemy zarządzania procesami biznesowymi i będą miały złożoną naturę ze względu na dominujący typ inteligentnej organizacji, który można określić jako organizację sieciową. Według autora, spowoduje to wzrost zainteresowania rozwiązaniami informatycznymi wspomagającymi monitorowanie i kontrolę wykonania procesów biznesowych i ich adaptację do celów analizy energetycznej. W warunkach automatycznego zarządzania procesami biznesowymi, sposób realizacji procesu jest zakodowany w systemie zarządzania procesami biznesowymi kontrolującym wykonanie procesu i definiuje sposób rzeczywistego działania procesu w obrębie jednego przedsiębiorstwa izolowanego energetycznie lub we współdziałaniu z procesami w przedsiębiorstwie będącym klastrem lub gridem przemysłowym, zgodnie z ograniczeniami określonymi w modelu procesu. Współczesne rozwiązania dostarczane przez wielu dostawców technologii i sprzętu w dziedzinie informatyki i komunikacji zapisują informacje o działaniach realizowanych w trakcie wykonania procesu w bazach danych lub dziennikach zdarzeń. Systemy informatyczne, które umożliwiają analizę tych danych, określane są jako systemy wspomagające eksplorację procesów. Rozwiązań tego typu dostarczają np. japońska firma Fujitsu Technology Solutions, niemiecka firma SAP Software AG, holenderska firma Fluxicon, czy fińska firma QPR Software Plc. Umożliwiają one monitorowanie procesów biznesowych w czasie rzeczywistym oraz analizę historycznych danych o procesach. Nie dają jeszcze możliwości oceny, czy dany proces biznesowy jest efektywny energetycznie. Autor definiuje tezę, że systemy eksploracji

procesów będą rozwijane w stronę systemów do analizy energetycznej procesów, a uruchomienie systemów analizy energetycznej procesów jest kwestią czasu.

Te obliczenia, o których była mowa wyżej, mogłyby być realizowane w centrum kompetencji procesów biznesowych (ang. *business process competency center*) wzorowanym na koncepcji korporacyjnej fabryki informacji W.H. Inmona i in. [Inmon 2003]. Kluczowe wskaźniki efektywności inteligentnych przedsiębiorstw związane byłyby z efektywnością energetyczną procesów biznesowych, z uwzględnieniem relacji procesowych w obrębie mikrosieci oraz pomiędzy mikrosiecią, a środowiskiem zewnętrznym.

Centrum kompetencji procesów biznesowych warunkiem utworzenia gridu przemysłowego

Koncepcja centrum kompetencji procesów biznesowych została stworzona w amerykańskiej firmie konsultingowej Gartner i odwołuje się do idei centrum doskonałości z modelu korporacyjnej fabryki informacji (ang. *corporate information factory* – CIF), opracowanego w roku 1998 przez twórcę koncepcji hurtowni danych – Billa Inmona. W rozszerzonej wersji modelu korporacyjnej fabryki informacji pojawia się koncepcja centrum doskonałości (ang. *center of excellence* – CoE), która jest definiowana jako zespół ludzi, procesów i technologii, powstały w celu promowania współpracy i stosowania najlepszych praktyk.

Korporacyjna fabryka informacji to model architektury logicznej, oparty na danych z transakcji biznesowych, mający na celu dostarczenie narzędzi analitycznych do wspomagania zarządzania procesami biznesowymi i umożliwiający podejmowanie decyzji na podstawie faktów. Centralnym elementem architektury jest hurtownia danych (ang. *data warehouse* – DW). Dane są gromadzone i prezentowane w hurtowni danych według rodzajów działalności. Reprezentują one kluczowe wskaźniki efektywności zjawisk dla różnych rodzajów działalności.

Kluczowym elementem we wprowadzaniu zmian w organizacji jest ustanowienie centrum kompetencji procesów biznesowych, wzorowanym na centrum kompetencji inteligencji biznesowej (ang. *business intelligence competency center*). Koncepcja centrum kompetencji inteligencji biznesowej została wprowadzona przez firmę Gartner w serii raportów z badań nad najlepszymi praktykami w zakresie wdrażania projektów inteligencji biznesowej (ang. *business intelligence*). Gartner opracował metodologię i model cyklu życia systemów inteligencji biznesowej, w którym opisano wdrażanie rozwiązań tego typu oraz określono rolę centrum kompetencji inteligencji biznesowej w tym procesie.

Dla problemów decyzyjnych pojawiających się *ad-hoc* inteligentna organizacja ma do dyspozycji w centrum kompetencji procesów biznesowych modułowy zestaw metod analitycznych dla inteligentnej sieci elektroenergetycznej (ang. *smart grid analytics* – SGA), które należy stale rozwijać. Wspomniane wyżej metody analityczne należy utożsamiać z analizą danych pomiarowych z inteligentnych liczników energii elektrycznej

(ang. *smart meter data analytics* – SMDA). Według analityków z firmy konsultingowej Pike Research analiza tego typu obejmuje analizę danych na potrzeby zarządzania danymi klientów (ang. *customer management data analytics*) oraz zarządzania danymi operacyjnymi sieci (ang. *grid operation data analytics*) w czasie rzeczywistym.

Uwagi końcowe

Wizja trzeciej rewolucji przemysłowej to koncepcja nakreślona przez Rifkina i zatwierdzone przez Parlament Europejski w oficjalnym oświadczeniu z czerwca 2007 r. Według Rifkina, w całej historii, przemiany gospodarcze zachodzą wówczas, gdy nowe technologie komunikacyjne zbieżne są z nowymi systemami energetycznymi. Nowe formy komunikacji stają się medium dla organizowania bardziej złożonych struktur cywilizacyjnych możliwych do realizacji przy wykorzystaniu nowych źródeł energii. Rifkin zauważa, że powiązanie technologii komunikacji internetowej i odnawialnych źródeł energii w XXI wieku, jest wystarczającym przyczynkiem do trzeciej rewolucji przemysłowej. W artykule wprowadzono nowe pojęcie inteligentnej organizacji jako gridu przemysłowego o właściwościach przedsiębiorstwa fraktalnego. Zrządzanie taką jednostką organizacyjną (przedsiębiorstwem oraz instytucją) w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej będzie koncentrować się wokół efektywności energetycznej procesów biznesowych. Dla wyzyskania możliwości, jakie daje inteligentna sieć elektroenergetyczna w warunkach trzeciej rewolucji przemysłowej, konieczne będzie przekształcenie struktury przedsiębiorstwa w inteligentną organizację. Będzie ona rozumiana jako izolowane energetycznie przedsiębiorstwo (lub instytucja), klastr przedsiębiorstw (lub instytucji) rozumiany w sensie mikrosieci energetycznej lub grid przemysłowy. Tworzenie klastrów inteligentnych przedsiębiorstw lub gridu przemysłowego złożonego z inteligentnych przedsiębiorstw należy rozumieć w sensie strukturywania inteligentnej organizacji. Czynnikiem integracyjnym klastra lub gridu będzie cyfrowe laboratorium analityczne monitorujące kluczowe wskaźniki efektywności energetycznej procesów realizowanych w inteligentnych przedsiębiorstwach, z uwzględnieniem relacji procesowych w obrębie mikrosieci oraz pomiędzy mikrosiecią, a środowiskiem zewnętrznym. Cyfrowe laboratorium analityczne pełniłoby rolę centrum kompetencji procesów biznesowych (BPCC), wzorowanym na koncepcji korporacyjnej fabryki informacji H. Inmona. Zarządzanie inteligentną organizacją wymagałoby zdefiniowania nowego paradygmatu zarządzania procesowego, uwzględniającego zarządzanie energią. Jednym z kluczowych zadań centrum byłaby prognoza zapotrzebowania na energię w obrębie klastra/gridu przemysłowego.

Bibliografia:

Amin M., Wollenberg B.F. (2005) *Toward A Smart Grid*. "IEEE Power & Energy Magazine", vol. 3, nr 5, ss. 34–41.

Deiser R. (2009) *Designing the Smart Organisation: How breakthrough corporate learning initiatives drive strategic change*. Jossey-Bas.

Dresner H.J., Linden A., Buytendijk F., Friedman T., Strange K., Knox M., Camm M. (2002) *The Business Intelligence Competency Center: An Essential Business Strategy*. "Strategic Analysis Report", 29 May 2002. Gartner Group Inc.

Dyrektywa 2006/32/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 kwietnia 2006 r. w sprawie efektywności końcowego wykorzystania energii i usług energetycznych oraz uchylająca dyrektywę Rady 93/76/EWG (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej Nr L 114 z dnia 27 kwietnia 2006 r.).

Foster I., Kesselman C., Tuecke S. (2001) *The anatomy of grid: enabling scalable virtual organizations*. International J. Supercomputer Applications, 15 (3).

Inmon W.H., Imhoff C., Sousa R. (1998), *Corporate Information Factory*. John Wiley & Sons, New York.

Matheson D., Matheson J.E. (1997) *The Smart Organization: Creating Value Through Strategic R&D*. Harvard Business Review Press.

PN-EN ISO 50001:2011, *System zarządzania energią – Wymagania i zalecenia użytkownika*.

Rifkin J. (2012), *Trzecia rewolucja przemysłowa. Jak lateralny model władzy inspiruje całe pokolenie i zmienia oblicze świata*. Sonia Draga. Katowice.

Senge P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency.

Toynbee A.J., Jowett B. (1884) *Lectures on the industrial revolution in England*. Rivingtons.

Ustawa o efektywności energetycznej z dnia 15 kwietnia 2011 r. Dziennik Ustaw Nr 94, Poz. 551.

Whitman L., Krishnan K., Agarwal R.K., Bhandare P. (1999) *Engineering the Extended Enterprise*. Proceedings of the 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice.

www.fsa.org [2013.05.10]

www.gc.greenpl.org [2013.05.10]

www.ptc.com [2013.05.10]

www.streetscooter.eu [2013.05.10]

Stanisław Grochmal
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Krośnie

Paradygmat jedności w naukach o zarządzaniu

The Paradigm of Unity in Management Sciences

Abstract: The need of new paradigm in the management sciences is argued in the paper. An analysis of hitherto trends of works on new paradigms and a conception of the paradigm of unity in management is presented. This interdisciplinary paradigm is derived from the spirituality of unity of Focolare Movement. An inspiration to come into being this paradigm was an economy of communion project, an idea of a new style of manage, which is realized in practice in more than 800 businesses worldwide in the course of last 20 years.

This practice was the base to create a new scientific doctrine the expression of which is exactly the paradigm of unity. A new style of management in the economy of communion businesses was the subject of author's research in the context of 6 contents dimensions: sharing of profits, human and relational capital, organizational culture, investments in the business and spiritual capital. Based on elaborated by the author mathematical model of the conformity of management practices and assumptions of paradigm of unity more than 100 businesses in 20 countries worldwide were investigated. The conformity of the theory with the practice of management in these businesses was evaluated.

Key-words: paradigm in management, economy of communion, spirituality of unity, paradigm of unity.

Wstęp

W pracy¹ uzasadniono potrzebę opracowania nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu, przedstawiono analizę dotychczasowych kierunków prac nad nowymi paradygmatami oraz zaprezentowano koncepcję paradygmatu jedności. Ten interdyscyplinarny paradygmat wywodzi się z duchowości jedności Ruchu Focolari. Inspiracją do jego powstania był projekt ekonomii komunii, idei nowego stylu zarządzania realizowanego w praktyce w ponad 800 firmach na świecie na przestrzeni ostatnich 20 lat.

¹ Artykuł zgłoszony na konferencję *Dylematy współczesnego zarządzania* organizowaną przez Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w dniach 3-5 czerwca 2013 r. w Krakowie.

Praktyka ta dała podstawy do stworzenia nowej doktryny naukowej, której wyrazem jest właśnie paradygmat jedności. Nowy styl zarządzania w przedsiębiorstwach ekonomii komunii był przedmiotem badań autora pod kątem 6 wymiarów treściowych paradygmatu jedności: podziału zysku, kapitału ludzkiego, relacyjnego, kultury organizacyjnej, inwestowania w firmie oraz kapitału duchowego. W oparciu o opracowany przez autora model matematyczny zgodności praktyk zarządzania z założeniami paradygmatu jedności przebadano ponad 100 przedsiębiorstw w kilkunastu krajach oceniając zbieżność teorii z praktyką zarządzania w tych firmach.

Potrzeba nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu

Współczesna literatura z zakresu nauk o zarządzaniu (NoZ) najczęściej dotyczy procesów zarządzania w aspekcie zachodzących zmian zarówno w samej idei, jak i w metodach zarządzania. Głoszona jeszcze w latach 90. potrzeba zmian zasadniczej koncepcji zarządzania (maksymalizacji zysku głównie dla właścicieli i akcjonariuszy) z trudem przebijała się do świadomości świata ekonomii. Dopiero ogólnoswiatowy kryzys w pierwszej dekadzie XXI w., ukazujący katastrofalne skutki nie tylko tej koncepcji, ale przede wszystkim chciwości, egoizmu i braku jakiegokolwiek etyki wśród biznesmenów i finansistów, uwidocznił konieczność opracowania nowego wzorca w naukach o zarządzaniu.

Kryzys ten został spowodowany różnymi czynnikami, z których najpoważniejszym jest spekulacyjny rynek finansowy i jego wpływ na rzeczywistą ekonomię. Rynek, zamiast służyć ekonomii, stał się jej narzędziem destrukcyjnym: dobra, usługi a przede wszystkim ludzka praca stały się przedmiotem manipulacji kapitału spekulacyjnego. Praca, istotny element systemu ekonomicznego, została zniewolona przez zysk, który przestał być zyskiem przedsiębiorców, a stał się zyskiem spekulujących bankierów i finansistów [Grochmal 2012, s. 1]. Współczesne dobra nie są już produktem fabryk, wynikiem rzeczywistej ekonomii, ale są generowane poza nią poprzez międzynarodowe instytucje finansowe i banki, które pozbawione wszelkich hamulców moralnych trzymają w swoich rękach losy wielu przedsiębiorców, firm, a niekiedy i całych państw.

Taka sytuacja prowadzi do narastającego zjawiska niesprawiedliwości i wykluczenia społecznego. Potrzeba zatem nowego wzorca w zarządzaniu, który uwzględniłby przede wszystkim osobę ludzką oraz jej rolę i miejsce w procesach gospodarczych i społecznych.

Potrzeba nowego stylu zarządzania przejawia się także w poszukiwaniu duchowości, które dałyby menedżerom siłę i mądrość w podejmowaniu decyzji, pokonywaniu przeciwności i dążeniu do wspólnego dobra wszystkich interesariuszy. W literaturze przedmiotu coraz częściej spotyka się publikacje ukazujące potrzebę uwzględnienia duchowości w działalności gospodarczej, demokratyzacji miejsca pracy, troski o środowisko naturalne i potrzeby wszystkich interesariuszy [Bianchi 2009; Bouckaert, Zsolnai 2011; Zsolnai 2011].

Potrzeba stworzenia nowego wzorca w naukach o zarządzaniu jest przedmiotem licznych prac badawczych i publikacji naukowych. Zachodzi jednak

pytanie, czy taki wzorzec może być uważany za paradygmat. Stanowiska wśród naukowców są podzielone; niektórzy uważają, że dla NoZ nie można sformułować paradygmatu m.in. ze względu na nieprzewidywalne zachowanie się ludzi (społeczeństw). Jednak kuhnowskie pojęcie paradygmatu jest stosowane w socjologii, psychologii czy ekonomii, zatem wydaje się uzasadnionym stosowanie go także w NoZ.

Na podstawie obszernych badań literaturowych uważam, że w NoZ można mówić o paradygmatach w rozumieniu kuhnowskim, przy czym nie można wskazać na jeden, uniwersalny paradygmat, a raczej należy mówić o zarządzaniu jako nauce wieloparadygmatycznej [Sułkowski 2011, s. 174]. Stanowisko to uważam za słuszne pomimo niejednoznaczności pojęcia paradygmatu w naukach społecznych oraz bardzo „rozmytych” kryteriów różnicowania paradygmatów w NoZ.

Inne podejście reprezentują naukowcy proponujący paradygmat holistyczny, obejmujący integralną wizję procesu zarządzania w wielu aspektach [Kowalczewski 2008, s. 26]. Spojrzenie holistyczne pozwala zobaczyć całościowo tak sam proces zarządzania, jak i jego wzajemne oddziaływanie z nieustannie zmieniającym się otoczeniem.

Poszukiwanie nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu jest związane z widoczną w ostatnich latach szczególną sytuacją przewartościowania dotychczasowych poglądów. W ślad za Druckerem [2009] oraz Hamem i Breinem [2008, s. 9], także polscy specjaliści nauk o zarządzaniu skłaniają się ku twierdzeniu, że osiągnięty został jakiś stan końcowy dotychczasowych przestarzałych już teorii zarządzania i niezbędne jest nowe podejście, nowe kierunki i nowe instrumenty w zarządzaniu [Grudzewski, Hejduk 2008; Kostera 2008; Kowalczewski 2008; Sułkowski 2010].

Nauki społeczne, a wśród nich w sposób szczególny nauki o zarządzaniu, są w dużym stopniu powiązane z systemem przyjętych wartości. Tak samo nowy paradygmat winien uwzględniać wartości ogólnoludzkie oraz wynikające z nich oceny wartościujące zachowania i podejmowane decyzje w zarządzaniu.

Propozycje nowych paradygmatów w naukach o zarządzaniu

W literaturze można znaleźć liczne artykuły i książki ujmujące ten problem z bardzo różnych perspektyw: od podejścia z zakresu filozofii i metodologii nauk po praktyczne koncepcje i ich realizacje.

W NoZ daje się zauważyć w znacznym stopniu dezintegracja nauk charakteryzująca się występowaniem licznych, często niespójnych i trudno porównywalnych teorii i koncepcji. Taki stan nauk stwarza dużą trudność w ocenie kolejnych teorii, a także w próbie zbudowania jednej, zintegrowanej koncepcji zarządzania. Brak jednolitego, spójnego i zwartego systemu w NoZ wynika także z podziału tych nauk na liczne dyscypliny, z których każda preferuje własne teorie i koncepcje.

Typologia paradygmatów w zarządzaniu jest bardzo niejednorodna i niepełna. Niektórzy badacze opisują paradygmaty na płaszczyźnie ontologicznej, epistemologicznej lub aksjologicznej [Hejduk 2004, s. 36]; wielu odnosi się do klasyfikacji przedstawionej dla nauk społecznych przez Burrella i Morgana [1979] oraz późniejszej modyfikacji dokonanej przez Hatch [2002]. Dalszą

modyfikację tej klasyfikacji przedstawia Sułkowski [2012]. Z kolei Hühn podaje krytyce podział według Burrella i Morgana i przedstawia inną klasyfikację paradygmatów w NoZ [Hühn 2008].

Jeden z wybitnych znawców zagadnień zarządzania nie tylko teoretycznych, ale przede wszystkim praktycznych, Drucker [2009], dokonał analizy aktualności (a dokładniej dezaktualizacji) obowiązujących do niedawna założeń w teorii i praktyce zarządzania. Wykazał niezwykłą zdolność krytycznej oceny dotychczasowych założeń klasycznego paradygmatu zarządzania i z wielką odpowiedzialnością oraz dużą dozą przewidywalności przedstawił założenia nowego paradygmatu, które już w pierwszym dziesięcioleciu XXI w. w znacznej mierze się potwierdziły.

Pośród polskich autorów prac o paradygmatach zarządzania należy wymienić obszerne i bardzo merytoryczne prace Sułkowskiego [2005; 2012], Grudzewskiego i Hejduk [2008], Kowalczewskiego [2008] oraz Kostery [1996], a także liczne artykuły odnoszące się do różnych paradygmatów w NoZ: Gwiazda [2010, ss. 22–33], Szpaderski [2009, ss. 139–157], Gonciarski [2009], Gospodarek [2012].

Koncepcja Burrella i Morgana znajduje dobre umiejscowienie w naukach społecznych, a ponadto jest mocno osadzona w filozofii nauki. Sceptycznie do matrycy Burrella i Morgana odnosi się jednak Hühn [2008], który stawia pytanie o praktyczne jej znaczenie. Twierdzi, że najważniejsze kryteria oceny nowego paradygmatu winny opierać się na tym, co teoria wnosi dla praktyków zarządzania, jakie generuje przesłanki dla dalszego rozumienia przez naukowców problemów praktycznych lub, czy tworzy pozytywny problem zmiany paradygmatu.

Drucker krytycznie odnosi się m.in. do założenia o jednej strukturze organizacji oraz jednej, idealnej formie zarządzania ludźmi. Twierdzi, że zarządzanie powinno być skierowane na zewnątrz każdej organizacji, winno określać cele w kontekście potrzeb rynku i klienta, a nie samej firmy, winno koncentrować się na wynikach i wydajności organizacji.

W nawiązaniu do Druckera podobne założenia prezentuje Gonciarski [2012]. Rozróżnia w założeniach obszary aktywności naukowej oraz działalności praktycznej. Uważa, że zarządzanie należy widzieć jako zintegrowany i wieloaspektowy system relacji i wzajemnych oddziaływań, bowiem o rozwoju organizacji i warunkach jej przetrwania decydują w zasadniczym stopniu jej relacje z otoczeniem, w szczególności jej reagowanie na zmiany w otoczeniu oraz potrzeby klientów.

Niektóre z praktycznych założeń Gonciarskiego odnoszą się do postrzegania roli klienta w procesie zarządzania. Uważam, że jest to zadanie niezwykle ważne i odpowiedzialne, bowiem współczesny przedsiębiorca nie tylko winien zaspokajać oczekiwania i potrzeby klientów, ale także je kształtować, np. poprzez produkcję produktów dobrych i estetycznych, uwzględniających nie tylko ich użyteczność, ale także formujących kulturę ich użytkowania (np. producenci zabawek, które nie tylko bawią, ale uczą i rozbudzają zainteresowania dzieci).

Gonciarski zwraca też uwagę na rolę kapitału niematerialnego i ludzkiego w zarządzaniu oraz technologii informatycznych, a także kultury organizacyj-

nej firmy oraz uwarunkowań kulturowych społeczeństwa. Pokrywa się to z głoszonymi od początku XXI w. postulatami, aby zarządzanie oprzeć przede wszystkim na kapitale intelektualnym (ludzkim, relacyjnym i strukturalnym) zamiast na kapitale rzeczowym i finansowym [Grudzewski, Hejduk 2010; Evans 2005; Jashapara 2006; Jemielniak 2008].

Niektórzy badacze, pomimo nieprzewidywalności ludzkich zachowań oraz trudności w budowie zalgorytmizowanego modelu zarządzania, podejmują próby opisu procesu zarządzania w postaci algorytmicznej, a zastosowaną metodologię uważają za paradygmat. Takie podejście reprezentuje Gospodarek [2008, s. 45] tworząc redukcjonistyczny paradygmat reprezentatywny. Uważa on, że w przypadku pewnych procesów ekonomicznych można zbudować model matematyczny i przenosić problemy zarządzania na grunt modeli informatycznych stosując metody ilościowe do analizy aksjologicznej.

Także Grudzewski i Hejduk [2008, s. 26] podają kilkanaście założeń nowych paradygmatów zarządzania XXI wieku. Dotyczą one m.in. kreowania gospodarki opartej na wiedzy, wykorzystania technologii informatycznych oraz odejścia od biurokratycznych systemów organizacji. Określają rolę charyzmatycznych przywódców w zarządzaniu w oparciu o rozwój kultury zarządzania i systemów wartości.

W literaturze anglojęzycznej często jest cytowana praca Ferguson [1993], ukazująca różnice pomiędzy starymi i nowymi koncepcjami zarządzania. Ferguson m.in. proponuje:

- zamiast nieograniczonego konsumizmu – umiarkowaną konsumpcję,
- zamiast zarządzania hierarchicznego – włączanie pracowników do procesów decyzyjnych,
- zamiast agresywnej konkurencji – współpracę,
- zamiast dominacji i manipulacji względem natury – troskę o jej zachowanie i autentyczną wrażliwość na ekologię,
- zamiast motywacji wyłącznie ekonomicznej – dostrzeganie wartości duchowych przewyższających korzyści materialne,
- zamiast niekontrolowanego podążania za rozwojem technologii – stosowanie nowości technologicznych we właściwych proporcjach.

Przedstawione koncepcje uznawane za nowe paradygmaty w NoZ różnią się w sposób istotny od obowiązujących w XX w. Warto się zastanowić, na ile są one traktowane poważnie przez badaczy i specjalistów NoZ. Zgodnie z teorią Kuhna w okresie kryzysu normalnej nauki występuje opór we wprowadzaniu nowych, rewolucyjnych zmian w danej dyscyplinie. Potwierdza się to także w przypadku NoZ.

Paradygmat jedności w przedsiębiorstwach ekonomii komunii

Koncepcja paradygmatu jedności jest obecna w literaturze od czasu przyznania w 1996 r. Chiarze Lubich, założycielce i ówczesnej Prezydent Ruchu Focolari, doktoratu honoris causa przez Katolicki Uniwersytet Lubelski w dziedzinie nauk społecznych. W laudacji doktorskiej A. Biela sformułował tę koncepcję po raz pierwszy, uznając laureatkę i Ruch Focolari za źródło inspiracji do zbudowania tego interdyscyplinarnego paradygmatu [Biela 1996, s. 199].

Ruch Focolari jest jednym z wielu współczesnych ruchów ekklezjalnych, ale jedynym o bardzo silnym zaangażowaniu tak religijnym, jak i społecznym, politycznym, ekonomicznym i kulturowym, promującym integralną wizję człowieka [Petrowa-Wasilewicz 2000, s. 36; Ratzinger 1999, ss. 78–102]. Inspirujące znaczenie dla sformułowania i określenia tożsamości paradygmatu jedności pełni duchowość jedności, stanowiąca istotę życia około 5 mln członków i sympatyków Ruchu Focolari w ponad 190 krajach świata.

Koncepcja paradygmatu jedności bardzo szybko znalazła uznanie naukowców wielu dziedzin nauki. Aktualnie paradygmat ten stanowi podstawę budowy modeli teoretycznych, strategii badań empirycznych oraz schematów aplikacyjnych w 12 dyscyplinach naukowych [Araújo 2010, s. 5]. Do każdej z tych dyscyplin paradygmat jedności wnosi nowe spojrzenie na człowieka i jego relacje z innymi osobami, z otaczającą go rzeczywistością materialną, a także na transcendentny wymiar człowieka.

Na polu ekonomii i przedsiębiorczości wyraża się on nowym stylem zarządzania przedsiębiorstwami tzw. ekonomii komunii. Jest to idea zaproponowana przez Lubich w 1991 r. i realizowana aktualnie w ponad 800 firmach w wymiarze światowym, której doświadczenia stały się nie tylko inspiracją paradygmatu jedności, ale przyczyniły się do powstania nowej kultury organizacyjnej i do znaczącego oddziaływania na społeczeństwo.

Projekt ekonomii komunii zakłada tworzenie przedsiębiorstw, w których podstawową wartością jest człowiek i relacje międzyosobowe. Tej wartości, będącej wyrazem idei powszechnego braterstwa, podporządkowane są działania ekonomiczne, kulturowe i społeczne firmy. Celem firm ekonomii komunii jest wykorzenienie, a przynajmniej ograniczenie do minimum, ubóstwa i nędzy materialnej oraz wykluczenia społecznego. Zadanie to jest realizowane poprzez zaproponowany przez Lubich sposób podziału zysku, wypracowanego w ramach normalnej działalności rynkowej, z zachowaniem jej reguł i ograniczeń (efektywność ekonomiczna, podatki, konkurencja, troska o środowisko). Po zapewnieniu sprawiedliwej zapłaty pracownikom właściciele przeznaczają część zysku na dalszy rozwój przedsiębiorstwa, drugą część – przekazując w pełnej wolności swojej decyzji na potrzeby ludzi żyjących w niedostatku, aby stworzyć im warunki bardziej godnego życia (dopóki sami nie znajdą pracy lub nie podejmą własnej działalności), wreszcie trzecia część zysków służy rozwojowi struktur i formacji osób o nowej mentalności, chcących realizować ten styl życia kulturą dawania, czyli dzieleniem się wszelkimi dobrami z drugimi.

Przedstawiony powyżej podział zysków jest nową i radykalną propozycją dla przedsiębiorców, ale jest to jedynie jeden z aspektów paradygmatu jedności w ekonomii komunii. Prawdziwa jego nowość polega na postawieniu osoby ludzkiej w centrum wszystkich relacji. Taka postawa wymaga zmiany kulturowej tak przedsiębiorcy, jak i pracownika. Wyraża się nie tylko w uznaniu godności osób ubogich, ale także przez dowartościowanie kapitału ludzkiego w firmie. Z takiej postawy wynika żądanie godnych warunków życia pracowników, ale także wymaganie ich odpowiedzialności względem firmy [Grochmal 2011a, s. 180].

Innym, ważnym aspektem paradygmatu jedności jest tworzenie właściwych relacji interpersonalnych w procesie zarządzania tak wewnątrz,

jak i na zewnątrz firmy, a także tworzenie nowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.

Paradygmat jedności kształtuje nową kulturę organizacyjną firm ekonomii komunii w następujących aspektach [Grochmal 2011, s. 154]:

- antropologicznym: dowartościowanie każdej osoby w przedsiębiorstwie, niezależnie od jej funkcji i roli,
- ergonomicznym (pracy): widzenie pracy w całej jej godności niezależnie od poziomu technologicznego czy organizacyjnego, dążenie do profesjonalizmu; kształtowanie kultury pracy „dla” i pracy „z”,
- ekonomicznym: nieograniczanie się tylko do własnego rozwoju i zysków, ale nastawienie na tworzenie dóbr, usług i miejsc pracy dla dobra wspólnego,
- kulturowym: nieutożsamianie się firm z kulturą kapitalizmu, tworzenie i rozwijanie nowej kultury dawania, przeciwstawnej kulturze posiadania,
- duchowym: uczestniczenie w ekonomii komunii szansą na odkrycie wartości transcendentnych oraz skutków działania Bożej Opatrzności w życiu człowieka.

Dla paradygmatu jedności fundamentalne znaczenie ma formacja przedsiębiorców do kultury dawania, bezinteresownego (darmowego) dzielenia się z drugim dobrami materialnymi i duchowymi, postaw otwartych na potrzeby drugiego człowieka, przeciwstawiających się postawom egoistycznym.

Równie ważne jest dowartościowanie kapitału duchowego, uwzględniającego w zarządzaniu nie tylko postawy etyczne, ale rozwijającego wymiar duchowy człowieka, jego uwrażliwienie na wartości transcendentne i ich znaczenie w życiu społecznym.

Paradygmat jedności realizuje politykę „win-win”, w której wszyscy odnoszą korzyści, w przeciwieństwie do polityki, w której wyróżnia się zwycięzców i przegranych.

Paradygmat jedności ukazuje zatem całkowicie nowy styl zarządzania przedsiębiorstwem, oparty na duchowości, z której wynika system i hierarchia przyjmowanych i uznawanych wartości. Paradygmat ten można scharakteryzować przez następujące wymiary treściowe [Grochmal 2012a, s. 176]:

- kapitał ludzki wyrażający się poprzez postawienie osoby ludzkiej w centrum wszelkich działań i wynikający z tego szacunek dla pracowników, klientów, dostawców, konkurencji,
- kapitał relacyjny tworzony przez wzajemne braterskie relacje międzyludzkie w firmie i poza nią, także poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami społecznymi w duchu solidarności dla budowania dobra wspólnego,
- nowa kultura organizacyjna przedsiębiorstwa kształtowana poprzez promowanie kultury dawania, etyki biznesu, poszanowania prawa oraz środowiska naturalnego,
- kapitał duchowy uwzględniający w zarządzaniu wartości duchowe, poprzez które uczestnik procesu ekonomicznego rozwija się także w sferze pozamaterialnej,

- inwestowanie w zrównoważony rozwój firmy w celu integralnego podniesienia wartości firmy, także w aspekcie wymienionych wyżej kapitałów,
- pomoc dla potrzebujących, żyjących w biedzie, poprzez dzielenie się z nimi **dobrami materialnymi i duchowymi**.

Wymienione wyżej wymiary treściowe stanowią bazę założeń dla paradygmatu jedności w zarządzaniu. Zostały one wybrane arbitralnie przez autora po dogłębnym przeanalizowaniu i przedyskutowaniu ze specjalistami.

Ocena ilościowa zarządzania przedsiębiorstwami ekonomii komunii zgodnie z paradygmatem jedności

W zarządzaniu firmami ekonomii komunii ważnym kryterium oceny ich działania jest zgodność stylu zarządzania z deklarowanym wzorcem określonym przez paradygmat jedności. Do tej pory nie określono jednak sposobu pomiaru tej zgodności. Są znane analizy działalności firm ekonomii komunii [Baldarelli 2011] przeprowadzone głównie metodami jakościowymi.

Propozycja ilościowej oceny ww. zgodności opiera się na opracowanym przez autora modelu matematycznym, pozwalającym na określenie współczynnika zgodności na podstawie samooceny stylu zarządzania przez właścicieli / menedżerów firm ekonomii komunii oraz określonych przez ekspertów współczynników wagowych dla poszczególnych aspektów zarządzania.

W modelu przyjęto sześć wymiarów treściowych paradygmatu jedności:

- ekonomia (podział zysku w przedsiębiorstwie),
- kapitał ludzki (człowiek jako podmiot wszelkich działań w przedsiębiorstwie),
- kapitał relacyjny (wzajemne relacje w firmie i firmy z otoczeniem),
- inwestycja (inwestowanie w zrównoważony rozwój firmy),
- **kultura organizacyjna (rozumiana jako formacja osób do kultury dawania),**
- kapitał duchowy (budowanie jedności, zarządzanie w oparciu o wartości duchowe).

Dla każdego z powyższych wymiarów określono następnie (również sześć) aspektów szczegółowych, charakteryzujących własności tego wymiaru treściowego. Opracowany na tej podstawie kwestionariusz dla właścicieli/menedżerów firm zawierał pytania (36 podstawowych i 24 dodatkowe), na które odpowiadając respondenci określali stopień spełnienia danego aspektu zarządzania w skali od 1 do 5.

Ocenę ważności wymiarów treściowych oraz szczegółowych aspektów przeprowadzono również metodą ankietową zwracając się do ekspertów (naukowcy specjaliści z zakresu ekonomii komunii), stosując dwie metody. Pierwsza metoda wyceny według Bieli polega na punktowej ocenie stopnia ważności poszczególnych wymiarów (poprzez przydział każdemu z wymiarów pewnej liczby punktów z ogólnej ich puli), a następnie na punktowej wycenie ważności poszczególnych aspektów w ramach danego wymiaru. Druga metoda Analytic Hierarchy Process, autorstwa Saaty'ego [1990, s. 10] z Uniwersytetu w Pittsburghu, polega na określeniu stopnia wzajemnych dominacji poszczególnych wymiarów (kryteriów głównych) poprzez porównania parami ich ważności. Dla każdego wymiaru przedstawione są kryteria pomocnicze, dla których również należy określić stopień wzajemnej preferencji poprzez porównanie para-

mi (w ramach każdego wymiaru). Z otrzymanej macierzy wzajemnych preferencji po zastosowaniu analizy wartości własnych można uzyskać współczynniki wagowe poszczególnych aspektów i wymiarów treściowych.

Otrzymane odpowiedzi badanych firm oraz oceny wagowe ekspertów pozwalają wyznaczyć tzw. współczynnik jedności CU według poniższego wzoru:

$$CU = [\sum (\sum w_{ik} v_{ik}) / (5s_k)] / 6$$

gdzie:

w_{ik} – współczynniki wagowe wymiarów (i – aspekt, k – wymiar),
 v_{ik} – wartość odpowiedzi w skali 1 – 5 na pytanie „i” dla wymiaru „k” w kwestionariuszu dla przedsiębiorstw,
 s_k – wartość sumy punktów przydzielonych wymiarowi „k” (metoda Bieli) lub odwrotność współczynnika wagowego k-tego wymiaru w metodzie AHP.

Tak zdefiniowany współczynnik jedności przyjmuje wartości z przedziału 0,2 – 1; im większa wartość współczynnika, tym bliższy jest styl zarządzania firmą założeniom paradygmatu jedności.

W ramach badań empirycznych uzyskano odpowiedzi od 102 firm ekonomii komunii z 21 krajów (Europa – 60 firm, Ameryka Płd. – 32, Ameryka Płn. – 8, Azja – 2). Wycenę ważności poszczególnych aspektów i wymiarów treściowych dokonano na podstawie odpowiedzi 20 ekspertów. Duża zbieżność wyznaczonych współczynników wagowych obydwoma metodami (różnice na poziomie 1–2 %) i niewielkie odchylenia standardowe poszczególnych ocen pozwalają przyjąć współczynniki wagowe do modelu oceny zgodności.

Wyznaczone współczynniki jedności CU charakteryzuje następujący rozkład częstości:

- w przedziale 0.2 – 0.4 – 3 firmy,
- w przedziale 0.4 – 0.6 – 30 firm,
- w przedziale 0.6 – 0.8 – 39 firm,
- w przedziale 0.8 – 1.0 – 30 firm.

Taki rozkład częstości świadczy o dużej zbieżności praktyki zarządzania firmami ekonomii komunii z założeniami paradygmatu jedności. Wyznaczone współczynniki CU są jedynie jednym z możliwych wskaźników ilościowych określających styl zarządzania firmą. Uzyskane dane umożliwiają przeprowadzenie analizy współczynnika CU (zgodności zarządzania z paradygmatem jedności) w zależności od regionu, kultury organizacyjnej, rodzaju działalności, wielkości firmy, co stanowi przedmiot dalszych badań.

Zakończenie

Opisana powyżej mnogość i różnorodność paradygmatów w naukach o zarządzaniu świadczy – w nawiązaniu do kuhnowskiej koncepcji rozwoju nauki – o początkowym jeszcze stadium rozwoju tej dyscypliny naukowej. Występowanie trudno porównywalnych ze sobą koncepcji i teorii zarządzania, charakterystyczne dla okresu protonaukowego, świadczy o braku uogólnionych

paradygmatów i spójnych modeli ontologicznych i heurystycznych, a także jednolitej wykładni wartości naukowych i kryteriów kwalifikowania wiedzy [Szpaderski 2009, s. 153].

Zaprezentowany paradygmat jedności wpisuje się w próbę poszukiwania takiego uogólnionego paradygmatu. Jest on paradygmatem teleologicznym, a nie przedmiotowym (jak opisane wcześniej paradygmaty zarządzania), a zasadniczą rolę w jego powstaniu i rozwoju odgrywa konkretne, osobiste i autentyczne doświadczenie. Podstawowym wyrazem paradygmatu jedności jest autentyczna zgodność życia w każdej jego dziedzinie z zasadami moralnymi. W kontekście zarządzania wyraża się to zgodnością wyznawanych i praktykowanych przez przedsiębiorcę zasad moralnych ze stylem zarządzania przedsiębiorstwem.

Bibliografia:

Araújo V. (2010), *Il „quinto dialogo” del Movimento dei Focolari. Cosa è, cosa vuole, cosa fa.* w: *Atti il quinto dialogo. Testi del Convegno di febbraio 2010*, Siniscalco L., Innocenti A.L. (red.), *Editrice del Movimento dei Focolari*, Rocca di Papa 2010.

Baldarelli M.G. (2011), *Le aziende dell'economia di comunione*, Citta Nuova, Roma.

Bianchi P.G. (2009), *Duchowość i zarządzanie*, Wyd. Benedyktynów, Tyniec – Kraków.

Biela A. (1996), *Przesłanie jedności. Laudacja wygłoszona 19 czerwca 1996 z okazji nadania tytułu doktora honoris causa KUL Chiarze Lubich*, „Zeszyty Naukowe KUL”, nr 39, Lublin, ss.195–211.

Bouckaert L., Zsolnai L. (2011), *Spirituality and Business*, [w:] Bouckaert L., Zsolnai L. (red.), *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*, Palgrave-Macmillan, London.

Drucker P.F. (2009), *Zarządzanie XXI wieku – Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.

Evans C. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

Gonciarski W. (2009), *Poszukiwanie nowych paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Księżyk M. (red.), *Wybrane zagadnienia funkcjonowania podsystemów gospodarki polskiej*, Wydawnictwa AGH, Kraków.

Gospodarek T. (2008), *Paradygmat reprezentatywny w naukach o zarządzaniu*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Gospodarek T. (2012), *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Grochmal S. (2011), *Elementy kultury organizacyjnej jako determinanty działań społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwach Ekonomii Komunii*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), *Společna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ss. 147–158.

Grochmal S. (2011a), *Economy of Communion – between Corporate Social Responsibility and Social Economy*, [w:] Ucieklak-Jeż P. (red.), *Social Aspects of Market Economy*. Wydawnictwo im. S. Podobińskiego, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa, ss. 169–193.

Grochmal S. (2012), *The paradigm of unity in business management*, [w:] *Tradition and New Horizons: Towards the Virtue of Responsibility. Proceedings of the Fifth ISBEE World Congress, presented by the International Society of Business, Economics and Ethics & Kozminski University*, Warsaw, Poland, 11–14 July 2012.

Grochmal S. (2012a), *Ekonomia komunii – propozycja dla przedsiębiorstw i społeczeństwa*, [w:] *Dom, w którym rodzi się wspólnota. Rodzina, społeczeństwo, Kościół*, „Studia teologiczne i humanistyczne”, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Nr 69, Księgarnia św. Jacka, Katowice, ss. 168–185.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.

Grudzewski W.M., I. Hejduk (2008), *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, SGH Warszawa.

Gwiazda A. (2010), *Zarządzanie jako nauka wieloparadygmatowa*, „Współczesne zarządzanie”, Nr 4.

Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra*. RedHorse, Warszawa.

Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.

Hejduk I. (red.) (2004), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, Instytut Organizacji i Zarządzania ORGMASZ, Warszawa.

Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa.

Jemieliński D., Koźmiński A.K. (red.) (2008), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Kostera M. (red.) (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Kowalczewski W. (2008), *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] Kowalczewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa, ss.15–33.

Petrowa-Wasilewicz A. (2000), *Leksykon ruchów i stowarzyszeń w Kościele*, KAI, Warszawa, ss. 34–37.

Ratzinger J. (1999), *Ruchy kościelne i ich teologiczne miejsce*, „Communio” vol. 19, nr 6, ss. 78–102.

Saaty T.L. (1990) *How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process*, “European Journal of Operational Research”, Vol. 48, ss. 9–26.

Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE Warszawa.

Sułkowski Ł. (2010), *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, PWE Warszawa.

Sułkowski Ł. (2011), *Struktura teorii naukowej w zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*. PWE Warszawa.

Szpaderski A. (2009), *Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4 (138).

Zsolnai L. (red.) (2011), *Spirituality and Ethics in Management*, Springer 2011.

Bibliografia elektroniczna:

Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, [http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/burrell_morgan.html], Heinemann, London, 1979, [7.08.2012].

Ferguson M., *The Transformation of Values and Vocation*, [w:] Ray M., Rinzier A. (red.), *The New Paradigm in Business: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change*, World Business Academy, 1993, [<http://www.managementhelp.org/mgmt/paradigm.htm>], [15.10.2012];

Gonciarski W., *Zarządzanie drugiej generacji*, [w:] *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania w logistyce*, [http://www.wse.waw.pl/aa%20materialy%20dydaktyczne/E_Nowoczesne_koncepcje_i_metody_zarzadzania_w_logistyce.pdf], [20.08.2012].

Hühn M., *Paradigms in Management*, Working Paper No. 9, German University in Cairo, 2008. “Rio’s International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management”, [<http://www.rij.eng.uerj.br/scientific/2009/sp093-02.pdf>], [25.08.2012];

Marek Kasiński
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Przedsiębiorczość po japońsku – szanse i zagrożenia w polskim obszarze kulturowym

Japanese Entrepreneurship – Opportunities and threats in the Polish cultural area

Abstract: The purpose of this article is to show the Japanese understanding of entrepreneurship with some focus on the cultural background. There are also presented some problems with the implementation of the Japanese entrepreneurship in Polish subsidiaries of Japanese companies. The used research method is a comparative analysis of the selected literature. Analysis of the literature was then supplemented with the conclusions of the author's own research conducted in the Japanese companies in Poland.

Reflections on Japanese entrepreneurship are preceded by a short introduction on definitional problems associated with the concept of entrepreneurship in general. Then the cultural background of the Japanese entrepreneurship is presented. This made it possible to define and describe the nature of Japanese entrepreneurship.

Key features of Japanese entrepreneurship are:

- teamwork and group thinking,
- continuous improvement rather than innovation,
- use of all the available achievements of the world,
- long-term orientation.

In the final part of the paper the strengths and weaknesses of the Japanese entrepreneurship are presented. There are also defined the opportunities and threats for this type of entrepreneurship in the Polish cultural area.

Key-words: entrepreneurship, Japanese entrepreneurship, cultural differences.

Wstęp

Obserwowany współcześnie stan rozwoju japońskiego przemysłu oraz liczne sukcesy japońskich produktów na globalnym rynku przypisywane są często obecnemu w japońskiej mentalności dążeniu do ciągłego ulepszania. Koncepcja *continuousimprovement*, w literaturze nazywana także koncepcją *kaizen*,

została ukształtowana przez wielowiekową tradycję kultury japońskiej, u podstaw której leżą m.in. nauki Konfucjusza. Analizując japońską historię – zarówno okres najdawniejszy, jak również czasy po 1945 roku – można uznać, że Japończycy nie są narodem innowacyjnym, a jednak odnoszą sukcesy i wyprzedzają technologicznie konkurencję. Fakt ten pozwala przyjąć założenie, że Japończycy są przedsiębiorczy, jednak w specyficznym dla siebie stylu. Japońskie przejawy przedsiębiorczości oparte są na ciągłym ulepszaniu, dążeniu do doskonałości oraz na stopniowej i stałej zmianie, a nie na innowacjach. Celem artykułu jest pokazanie japońskiego sposobu rozumienia przedsiębiorczości wraz z tłem kulturowym, a także wskazanie pewnych problemów, jakie to podejście powoduje w polskich filiach japońskich przedsiębiorstw. Jako metody badawczej użyto analizy porównawczej wybranej literatury światowej. Analiza literatury została następnie uzupełniona wnioskami płynącymi z badań własnych autora prowadzonych w japońskich przedsiębiorstwach w Polsce.

Przedsiębiorczość – problemy definicyjne

Przedsiębiorczość jest zjawiskiem bardzo istotnym z punktu widzenia gospodarek światowych, ponieważ jest jednym z elementów stymulujących ich rozwój. Pojęciu przedsiębiorczości poświęca się także wiele uwagi w światowej literaturze, co paradoksalnie doprowadziło do sytuacji, w której brakuje jednej – ogólnie przyjętej – definicji tego zjawiska. Jedną z przyczyn braku uniwersalnej definicji przedsiębiorczości jest fakt, iż pojęciem tym interesują się badacze reprezentujący różne dyscypliny naukowe, a sama przedsiębiorczość może być traktowana jako [Glinka, Gudkova 2011, s. 18] zjawisko ekonomiczne, społeczne czy też z zakresu zarządzania, jak również jest obiektem zainteresowań psychologii ekonomicznej. Bardzo ciekawego i kompleksowego zestawienia definicji przedsiębiorczości dokonał Wojciech Dyduch [2008, ss. 23–31], który syntetycznie przedstawił pięćdziesiąt koncepcji przedsiębiorczości powstałych w okresie od XVIII do XXI wieku. W zależności od prezentowanej koncepcji definicji przedsiębiorczości, autorzy nadają różne znaczenie poszczególnym przejawom zachowań przedsiębiorczych, jednak najczęściej w omawianych definicjach pojawiały się następujące określenia:

- Tworzenie (21/50¹) – przedsiębiorczość jest to tworzenie nowego przedsiębiorstwa lub produktu (w tym także usługi) w ramach dotychczas funkcjonującego przedsiębiorstwa.
- Innowacyjność (17/50) – przedsiębiorczość rozumiana jest jako innowacyjność, tj. podejmowanie działań nieszablonowych, kreowanie nowego pomysłu wyprzedzającego obecny stan rzeczy.
- Wykorzystywanie szans (12/50) – w tym przypadku przejawami przedsiębiorczości będą zachowania polegające na wykorzystywaniu pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa szans. Szansę można wykorzystać kreując nowy produkt lub usługę, a także tworząc nowe przedsiębiorstwo. Można ją także wykorzystać z użyciem posiadanych zasobów, a wówczas przedsiębiorczość będzie utożsamiona z dostrzeżeniem szansy.

¹ Liczby w nawiasie informują w ilu definicjach przedsiębiorczości na 50 analizowanych pojawiło się dane określenie.

- Skłonność do podejmowania ryzyka (8/50) – przedsiębiorczość rozumiana jest przez pryzmat działania, mimo występującego ryzyka poniesienia porażki. Osoba przedsiębiorcza będzie zatem osobą odważną, nie powstrzymującą się od działania nawet w sytuacji niepewności.

Należy zaznaczyć, że wyżej przedstawione określenia pojawiające się w definicjach przedsiębiorczości nie wykluczają się wzajemnie, czego przykładem może być pogląd R. Cantillona, który twierdził, że przedsiębiorca potrafi wyszukać i wykorzystać okazję, godząc się jednocześnie na związane z tym ryzyko [Piecuch 2010, s. 17].

Nie jest celem niniejszego opracowania podawanie własnej definicji przedsiębiorczości, jednak ze względu na dalsze rozważania, należało przytoczyć dotychczasowy dorobek nauki w tym zakresie. Niezależnie od przyjętej kategorii przedsiębiorczości, tj. przedsiębiorczości organizacyjnej [Dyduch 2008], przedsiębiorczości międzynarodowej [Morawczyński 2008], przedsiębiorczości w perspektywie behawioralnej [Kulawczuk, Poszewiecki 2010], czy też kulturowej [Glinka 2008; Glinka, Gudkova 2011], istnieją pewne uniwersalne przesłanki zachowań przedsiębiorczych. Można tutaj wskazać umiejętność wykorzystywania pojawiających się na rynku szans oraz akceptację dla związanego z podejmowanym działaniem ryzyka. Ważne jest również tworzenie oraz rozwijanie przedsiębiorstw, produktów i usług.

Kulturowe uwarunkowania japońskiej przedsiębiorczości

Zrozumienie japońskiego sposobu myślenia, także aspektów związanych z postrzeganiem przedsiębiorczości, wymaga poznania silnego kontekstu kulturowego, w którym osadzona jest japońska gospodarka. Historia Japonii pokazuje, że jest to państwo, którego kultura oparta jest o trzy filary – feudalny system wartości, religie (shintoizm oraz buddyzm) i filozofię konfucjańską. W tzw. dawnych czasach państwo japońskie było przemysłnie zorganizowaną strukturą, która łączyła cesarza z ludem przy pomocy aparatu państwowego [Totman 2009, s. 98]. Nadzór urzędników wielu szczebli odbywał się nad praktycznie każdym aspektem życia przeciętnego Japończyka. Nawet głowa rodziny, ze względu na pełnioną funkcję, otrzymywała szereg obowiązków administracyjnych. Shintoizm oraz buddyzm także były wprzęgane w proces budowania hierarchii społecznej, ponieważ ich założenia były wspierane poprzez rozwiązania instytucjonalne, jak np. nakaz urzędzenia w każdym domu ołtarzyka, na którym umieszczony zostanie wizerunek Buddy i pisma buddyjskie [Totman 2009, s. 93]. Kult religijny chwalił świętość cesarza, a więc także umacniał poczucie niższości ludu wobec władzy oraz utrzymywał społeczną hierarchię. Trzecim ważnym elementem kulturotwórczym w Japonii były nauki Konfucjusza, który mówił, że rodzina jest prototypem organizacji społecznej oraz, że cnotliwe zachowanie wobec innych polega na traktowaniu ich tak, jakby się traktowało samego siebie. Konfucjanizm wykształcił w Japończykach także postawę silnego oszczędzania, ponieważ – zgodnie z tą filozofią – człowiek nie powinien wydawać więcej, niż jest to konieczne.

Przedstawione podłoże kulturowe ma wpływ na zachowanie współczesnych ludzi w obecnie funkcjonujących japońskich przedsiębiorstwach, które – kształtując kulturę organizacyjną – dążą do stworzenia w oczach pracowni-

ków obrazu firmy jakoie, czyli dom, rodzina, wykorzystując je jako szablon [Konecki 1994, s. 28], co w rezultacie prowadzi do przedstawienia współczesnego przedsiębiorstwa jako wspólnoty (zhierarchizowanej – przypis aut.) wszystkich związanych z nim ludzi [Miroński 2008, s. 39].

Bardzo ważną cechą japońskiego społeczeństwa jest zewnątrzsterowność, czyli przeświadczenie, że człowiek jest częścią przyrody i musi się podporządkować jej prawom oraz działającym w niej siłom [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, ss. 170–171]. W praktyce przekłada się to na poczucie pełnej integracji narodu japońskiego z przyrodą, z otaczającym go światem, co z kolei powoduje m.in. specyficzne postrzeganie przez Japończyków własności. W okresie, w którym kładziono duży nacisk na rozwój gospodarki japońskiej (tj. od przegranej w II Wojnie Światowej w 1945 roku), Japończycy wielokrotnie odwiedzali targi przemysłowe w Europie oraz Ameryce Północnej, na których prezentowane były rozmaite produkty. Następnie w Japonii odtwarzali sfotografowane produkty i sprzedawali jako swoje. W zachodnim, wewnątrzsterownym systemie wartości takie postępowanie oceniane jest jako nieetyczne, natomiast narody zewnątrzsterowne nie widzą w nim niczego złego. Oferowane na światowym rynku produkty są przez nich postrzegane jako owoc natury, z którego mogą korzystać, tym bardziej, że dokonując usprawnień, oddają naturze coś lepszego, a więc odwdzięczając się jej za to, co otrzymali.

Zewnątrzsterowność wpłynęła także na kształt kultury japońskiej, ponieważ Japończycy zaczerpnęli pismo, model organizacji społecznej, zespół zasad i norm moralnych (w tym także konfucjanizm) od Chińczyków [Klimek 2009, s. 165], a następnie przez lata doskonalili te elementy we własnym zakresie. Powyższe przykłady japońskich zachowań – zarówno tych najdawniejszych, związanych z formowaniem się kultury narodowej, jak i tych współczesnych, związanych z rozwojem przemysłu, produktów, usług oraz systemów zarządzania – pokazują, że Japończycy nie są narodem innowacyjnym, a mimo to dobrze sobie radzą w zmieniającym się otoczeniu.

Japończyków cechuje także silne unikanie niepewności, co ma istotne znaczenie w omawianiu kwestii związanych z przedsiębiorczością. Społeczeństwa silnie unikające niepewności różnią się od społeczeństw słabo unikających niepewności m.in. [Hofstede et al. 2011, s. 223]:

- rzadszymi zmianami pracodawcy, dłuższymi okresami zatrudnienia,
- silną emocjonalną potrzebą ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów, nawet jeśli nie będą się one sprawdzać w praktyce,
- silną potrzebą bycia stale zajęтым, ciężka praca jest wewnętrzną potrzebą,
- wiarą w ekspertów i rozwiązania techniczne,
- mniejszą ilością nowych znaków towarowych,
- ograniczoną przepisami innowacyjnością i kreatywnością pracowników,
- słabą wynalazczością, ale przewagą we wdrożeniach,
- silnym dążeniem do zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa i przynależności do grupy.

Oprócz przedstawionych powyżej cech, w społeczeństwie japońskim można także dostrzec silną orientację długoterminową [szerzej zob.: Hofstede et

al. 2011, s. 243 i nast.; Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 146 i nast.], która powoduje, że Japończycy przedkładają stopniowe i długofalowe zmiany nad zmianami skokowymi i przełomowymi. Wszystkie te czynniki powodują, że w Japonii ukształtował się specyficzny sposób rozumienia i przejawiania zachowań przedsiębiorczych.

Przedsiębiorczość japońska

Reasumując rozważania związane z przedsiębiorczością oraz z kulturowymi uwarunkowaniami japońskiej przedsiębiorczości², należy stwierdzić iż nie wpisuje się ona w żaden z powszechnie funkcjonujących rodzajów przedsiębiorczości [por.: Glinka, Gudkova 2011, ss. 19–26]. Japoński rodzaj przedsiębiorczości będzie się przede wszystkim charakteryzował działaniem grupowym, niewielkim stopniem innowacyjności, silnym unikaniem niepewności oraz niechęcią do ryzyka, ale także orientacją na długofalowy sukces, wykorzystywaniem pojawiających się szans oraz ciągłym udoskonalaniem dotychczasowych rozwiązań. Warto zaznaczyć, że japoński rodzaj przedsiębiorczości zakłada obecność silnego lidera grupy [Hoppmann et al. 2011, ss. 6–7], który jednak nie powinien być utożsamiany z przedsiębiorcą-innowatorem w rozumieniu Schumpetera [por. Schumpeter 1960], a bardziej z konfucjańskim władcą służebnym wobec zespołu [Klimek 2009, s. 165]. Japoński rodzaj przedsiębiorczości zakłada także wykorzystywanie dla rozwoju wszelkiej wiedzy i pomocy, jaką można uzyskać z otoczenia – przykładem może być geneza japońskiego modelu strategicznego zarządzania jakością – *hoshin kanri* – który został rozwinięty w Kraju Kwitnącej Wiśni w wyniku inspiracji naukami Jurana i Deminga [Kraśniński 2010, s. 106].

Przedsiębiorczość japońską można określić jako unikalny rodzaj przedsiębiorczości, który ukształtował się w specyficznym, japońskim obszarze kulturowym i jest z nim ściśle związany. Głównymi cechami przedsiębiorczości japońskiej są:

- *Praca zespołowa i myślenie grupowe*. Wynika to z japońskiego kolektywizmu, który przedkłada interesy grupy nad interesami jednostki. W społeczeństwie japońskim opinia jednostki powinna odpowiadać opinii grupy, do której należy, w przeciwnym wypadku jednostka może być z tejże grupy wykluczona. Z tego względu japońscy liderzy są bardzo zintegrowani z zespołami, którym przewodzą, a większość prac w przedsiębiorstwach odbywa się właśnie w drodze wspólnych uzgodnień – np. prace w *kołach jakości* lub system podejmowania decyzji *ringi*, który oparty jest o długotrwałe ustalenia ze wszystkimi potencjalnie zainteresowanymi osobami w przedsiębiorstwie.
- *Stałe doskonalenie zamiast innowacji*. Problemy społeczeństwa japońskiego z innowacyjnym i kreatywnym myśleniem mogły powodować duże problemy w rozwoju gospodarczym, dlatego poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań zastąpiono ciągłym poszukiwaniem udoskonałych rozwiązań do-

² W opracowaniu używa się zamiennie sformułowań „przedsiębiorczość japońska”, „japoński rodzaj przedsiębiorczości” oraz „japońska forma przedsiębiorczości”. Wszystkie te sformułowania odnoszą się do specyficznego postrzegania przedsiębiorczości w japońskim obszarze kulturowym.

stępnych. Jednym z fundamentów japońskiego stylu zarządzania jest filozofia *kaizen*, czyli *ciągła zmiana*, *ciągłe dążenie do doskonałości*, która zakłada stałe odrzucanie obecnego porządku i uczy, że ulepszeniom nie ma końca.

- *Korzystanie z całego dostępnego dorobku świata, jako punktu wyjścia do podejmowania działań usprawniających.* Cecha ta sprzyja także tzw. organizacyjnemu uczeniu się w przedsiębiorstwach japońskich. Kadra kierownicza i pracownicy starają się znaleźć zastosowanie innych, często konkurencyjnych, rozwiązań we własnym przedsiębiorstwach w celu budowania przewagi konkurencyjnej.
- *Orientacja długoterminowa*, która sprawia, że działania podejmowane w przedsiębiorstwach japońskich nastawione są na przynoszenie korzyści w perspektywie długookresowej. Natychmiastowe i szybko zauważalne rezultaty podejmowanych działań nie są priorytetem.

Japończycy łączą wszystkie wskazane powyżej elementy i przez to budują swoją przewagę na rynku. Takie postępowanie ma wiele zalet, do których można zaliczyć m.in. wpisanie tego rodzaju przedsiębiorczości w specyficzne uwarunkowania kulturowe, pracę w przyjaznej (Japończykom) atmosferze, zaspokajanie przez pracowników potrzeb bezpieczeństwa i przynależności do grupy oraz osiąganie przez japońskie przedsiębiorstwa sukcesów w globalnej gospodarce. Przedsiębiorczość japońska nie jest jednak pozbawiona wad. Wskazać można chociażby na mniejszą elastyczność działania przedsiębiorstw spowodowaną orientacją długoterminową oraz na możliwość niewykorzystywania potencjału jednostek ze względu na dominację interesów grupowych. Istotnym ograniczeniem japońskiej przedsiębiorczości będą także problemy z jej implementacją w innych obszarach kulturowych, w których korporacje japońskie tworzą swoje filie – także w Polsce.

Szanse i zagrożenia japońskiej przedsiębiorczości w polskim obszarze kulturowym

Jednym ze zdefiniowanych ograniczeń japońskiej przedsiębiorczości jest problem z łatwym jej zaimplementowaniem w zagranicznych filiach przedsiębiorstw japońskich, zwłaszcza, gdy funkcjonują one w odmiennym obszarze kulturowym.

Polska kultura narodowa różni się od Japońskiej pod względem kilku istotnych wymiarów. Pierwszym z nich jest dużo wyższy wskaźnik indywidualizmu w Polsce, który jest charakterystyczny dla krajów europejskich. Polscy pracownicy w przedsiębiorstwach japońskich preferują pracę oraz odpowiedzialność indywidualną niż pracę grupową. Brak poczucia pełnej integracji z firmą oraz ze wszystkimi pracownikami spowodowany jest także nieobecnością w polskiej kulturze konfucjańskich podstaw filozoficznych.

Drugim istotnie różnicującym oba kraje wymiarem kultury jest orientacja długoterminowa, która w Polsce jest znacząco niższa niż w Japonii. Polscy pracownicy oczekują szybkich efektów podejmowanych działań, a wszelkie czynności usprawniające powinny dawać rezultat w krótkiej perspektywie. Polska orientacja krótkoterminowa powoduje też skokowe działanie polskich pracowników, które nie odpowiada całkowicie postulatowi ciągłego doskona-

lenia, będącego nieodzownym elementem pracy w japońskich przedsiębiorstwach. Japońska kadra kierownicza jest zmuszona do podejmowania szeregu działań mających na celu zachęcanie i zmotywowanie polskich pracowników do pracy na rzecz doskonalenia.

Elementy japońskiej przedsiębiorczości wynikające z zewnątrzsterowności również nie znajdują naturalnej akceptacji w polskich, bardziej wewnątrzsterownych realiach kulturowych. Polscy pracownicy uważają, że ich życie zależy od ich własnych decyzji, a postawa taka w miejscu pracy przekłada się na chęć podejmowania samodzielnych decyzji. Rezultatem wewnątrzsterowności jest także dążenie do ochrony własnych pomysłów, co przekłada się negatywnie na proces dzielenia się wiedzą w organizacji, a w efekcie wpływa negatywnie na organizacyjne uczenie się. Polskie zespoły zajmujące się doskonaleniem (wzorowane na japońskich kołach jakości) oczywiście prezentują swoje rozwiązania problemów i przekazują je do wdrożenia, jednak niechętnie dzielą się wypracowaną metodyką pracy, która mogłaby stanowić ułatwienie dla innych zespołów.

Silne unikanie niepewności w społeczeństwie japońskim miało znaczący wpływ na kształt japońskiego rodzaju przedsiębiorczości. Porównując wartości tego wskaźnika dla Polski (93) i Japonii (92) [Hofstede et al. 2011, s. 201] można by założyć, że w polskim obszarze kulturowym zachowania przedsiębiorcze będą przybierały podobny kształt jak w Japonii, ale tak nie jest. Bardziej pesymistyczne spojrzenie mogłoby doprowadzić do wniosków, że Japończycy niejako poradzili sobie ze swoimi uwarunkowaniami kulturowymi wpływającymi na przedsiębiorczość, czego nie udało się osiągnąć w Polsce. Jednak biorąc pod uwagę szerszy kontekst, w szczególności inne uwarunkowania kulturowe, polityczne, prawne, etc. należy uznać, że takie stwierdzenie byłoby nazbyt pesymistyczne.

Japońska przedsiębiorczość, ze względu na swoje cechy, może zostać uznana za bardzo specyficzną formę przedsiębiorczości korporacyjnej [szerzej zob.: Glinka, Gudkova 2011, ss. 207–249], natomiast w Polsce definicja przedsiębiorcy będzie bliższa klasycznej definicji Schumpetera. Oczywiście silne unikanie niepewności wpływa negatywnie na innowacyjność, ale z drugiej strony jest motorem do podejmowania działań związanych z samozatrudnieniem, ponieważ osoby pracujące we własnym przedsiębiorstwie są bardziej pewne przyszłości, mają większą kontrolę nad swoim życiem zawodowym niż pracownicy zatrudnieni „u kogoś”. Najnowsza aktualizacja badań Hofstede pokazuje, że także niski poziom życia ma wpływ na chęć do podejmowania samozatrudnienia i jest to czynnik przeważający nad wskaźnikiem unikania niepewności [Hofstede et al. 2011, s. 219]. W Japonii ogólny poziom życia jest na wysokim poziomie, zwłaszcza biorąc pod uwagę, wynikające z konfucjanizmu, niewysokie oczekiwania Japończyków względem własnego majątku. Z tego względu japońska przedsiębiorczość przybiera formę bliższą modelowi intrapreneurship, tj. przedsiębiorczości organizacyjnej, w stosunku do bardziej charakterystycznej w Polsce formy entrepreneurship.

Polskie uwarunkowania kulturowe będą stanowiły zagrożenie dla japońskiej formy przedsiębiorczości, co stanowi problem wewnątrz japońskich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Japońska kadra kierownicza, dla

uzyskania pożądaných efektów stosowania japońskich koncepcji, metod i narzędzi zarządzania, w które japońska przedsiębiorczość jest wpisana na stałe, musi dokładać wielu starań, aby zmotywować polskich pracowników do podejmowania przede wszystkim grupowych inicjatyw usprawniających organizacje. Istotne jest także uświadomienie sobie przez kierownictwo firm, że polscy pracownicy dokonują wyraźnego odróżnienia życia prywatnego od życia „firmowego”. W związku z tym ich działania nie powinny zmierzać do dokonania zmiany ogólnego sposobu myślenia i postępowania, a raczej ukierunkowane winny być na uświadomienie polskich pracowników w zakresie istoty wspólnej pracy i identyfikacji z firmą, ale tylko w godzinach pracy. Najlepszym rozwiązaniem w tym zakresie będzie ukazanie indywidualnych korzyści, jakie polscy pracownicy mogą czerpać z pracy grupowej.

Zakończenie

Japończycy pod wpływem dość specyficznych uwarunkowań kulturowych ukształtowali swój rodzaj przedsiębiorczości. Japońska przedsiębiorczość bliska jest przedsiębiorczości korporacyjnej, zawiera także elementy przedsiębiorczości intelektualnej [szerzej zob.: Kwiatkowski, Kamiński 2006] i jest na stałe wpisana w japońską rzeczywistość gospodarczą. Japoński typ przedsiębiorczości pomaga radzić sobie firmom japońskim z ograniczeniem w zakresie kreowania innowacyjnych rozwiązań, a przez to wpływa pozytywnie na ich pozycję na globalnym rynku.

Japoński rodzaj przedsiębiorczości w Polsce napotyka na barierę kulturową, którą japońska kadra kierownicza musi przezwyciężyć, aby osiągać korzyści ze stosowanych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania.

Polskie uwarunkowania kulturowe sprawiają, że częściej podejmujemy indywidualne inicjatywy związane z przedsiębiorczością. Rezultatem tego jest popularność samozatrudnienia lub tworzenia niewielkich przedsiębiorstw rodzinnych, które z biegiem czasu mogą się rozwijać, przeobrażając się tym samym w coraz większe przedsiębiorstwa. Można się zastanowić, czy właśnie czas, w którym mikro i małe firmy – kierowane początkowo jedynie przez przedsiębiorców-innowatorów, pełnych zapału i zaangażowania – rozwijają się, nie jest czasem, w którym warto przyjrzeć się japońskiemu rodzajowi przedsiębiorczości. Być może polscy przedsiębiorcy mogą wykorzystać japońską formę przedsiębiorczości w celu zaktywizowania swoich pracowników do podejmowania działań na rzecz doskonalenia, zwłaszcza w czasach, w których brakuje nowych pomysłów. W takim przypadku polscy przedsiębiorcy staną przed podobnym zadaniem związanym z koniecznością zmiany sposobu myślenia wśród pracowników, przed jakim stoi japońska kadra kierownicza w Polsce, ale jeśli wynikiem działań mają być sukcesy na miarę japońskich korporacji – wydaje się, że warto spróbować.

Bibliografia:

Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa.

- Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna a WoltersKluwer business, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hoppmann J., Rebentisch E. Dombrowski U., Thimo Z. (2011), *A Framework for Organizing Lean Product Development*, "Engineering Management Journal", nr 23, 03.2011.
- Klimek K. (2009), *Życie to kaisha. Specyficzne rozumienie japońskiej przedsiębiorczości*, [w:] Ziolo Z., Rachwał T. (red.), *Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, Nowa Era, Kraków.
- Konecki K. (1994), *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych – studium przypadku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kraśński M. (2010), *Miejsce koncepcji Hoshin Kanri w nurcie nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kulawczuk P., Poszewiecki A. (2010), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kwiatkowski S., Kamiński M. (2006), *Intellectual Entrepreneurship: Wiedza, przedsiębiorczość, bogactwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Miroński J. (2008) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w japońskich przedsiębiorstwach*, [w:] Aluchna M., Płoszajski P. (red.), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Morawczyński R. (2008), *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Piecuch T. (2010), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Totman C. (2009), *Historia Japonii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2002), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Beata Krawczyk-Bryłka
Politechnika Gdańska

Wymiary klimatu pracy zespołowej

Team climate dimensions

Abstract: The article describes the concept of team climate as the determinant of team performance and innovativeness. The six team climate models are presented and analyzed to compare the main factors they suggest that the team climate consists of. The new five-dimensions model was proposed. It includes the following factors: support based on trust, support for innovation, responsibility, vision and reward. Some team climate questionnaires are also indicated. Team Climate Inventory (TCI) by Anderson and West and its possible applications are described more precisely, because it is suggested to be the basis of polish version of team climate questionnaire.

Key-words: teamworking, team climate, team innovativeness.

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przegląd literatury dotyczącej klimatu pracy zespołowej i narzędzi do oceny tego konstruktu, które ma stanowić przygotowanie do opracowania polskojęzycznego kwestionariusza do pomiaru potencjału innowacyjnego zespołów, wynikającego z klimatu pracy zespołowej. Istotne jest wobec tego sprecyzowanie definicji oraz modelu klimatu, który sprzyja generowaniu i wdrażaniu nowatorskich rozwiązań, gdyż dostępne w literaturze modele różnią się zarówno liczbą czynników jak i zakresem, który obejmują.

Wyjaśniając pojęcie klimatu pracy zespołowej Andersen i West [Andersen, West 1998, s. 236] wskazują na dwa możliwe podejścia. W pierwszym interpretuje klimat jako indywidualny schemat poznawczy związany z percepcją środowiska pracy przez danego pracownika. W podejściu drugim klimat rozumiany jest jako wspólna dla wszystkich pracowników percepcja funkcjonujących w ich otoczeniu procesów, zasad działania i obowiązujących procedur. Takie rozumienie klimatu, promowane przez wielu autorów, zakłada konieczność ustalenia minimalnego poziomu zgodności, który pozwoliłby na ocenę klimatu. Stąd zakłada się zasadność diagnozowania go nie na poziomie całych organizacji, a raczej grup zadaniowych. Cechą charakterystyczną tych zespołów jest koncentracja na wykonaniu zadania, regularność podejmowanej

współpracy i interakcji pomiędzy członkami, oraz wynikająca z nich współzależność kreująca potrzebę ustalenia wspólnych znaczeń i wzorców zachowań. Są to jednocześnie konieczne, choć niewystarczające warunki tworzenia klimatu pracy zespołowej, dynamicznego czynnika istotnego dla efektywności pracy zespołowej.

Patterson z zespołem [Patterson 2004, ss. 3–4] podkreślają opisowy charakter klimatu w zespole, który w ich opinii odnosi się do faktów dotyczących środowiska współpracy. Różnicują w ten sposób klimat od satysfakcji, która ma charakter afektywnej oceny, jednocześnie przyznając, że wraz ze wzrostem wartości danego elementu klimatu dla członka zespołu, rośnie jego wartość emocjonalna.

Lin i Liu [Lin, Liu 2012, s. 58] nazywają klimat pracy zespołowej kapitałem (property) organizacji, który wyraża percepcję pracowników dotyczącą strategicznych procesów. Odnosząc się do klimatu kreatywnego w zespole, autorzy definiują go jako wspólny dla członków grupy obraz struktury i polityki organizacji, którego konsekwencją jest homogeniczność postaw, wartości i oceny sytuacji w organizacji.

Gellert i Nowak [Gellert, Nowak 2008, s. 73] nie stosują pojęcia klimatu pracy zespołowej, ale – definiując warunki sprzyjające współpracy – odnoszą się do podziału ról oraz wartości istotnych dla atmosfery współdziałania. Za najważniejsze uznają: jasno określone relacje i role, zgodność interesów, priorytetów i celów, wykluczenie rywalizacji, zaufanie opierające się na pozytywnej ocenie kompetencji współpracowników. Są to jednocześnie warunki kreowania „superzespołów”.

Poszukiwano analogii pomiędzy klimatem pracy zespołowej a kulturą organizacji. Rentach [Rentach 1990, ss. 668–670] wyraźnie pokazał różnice pomiędzy tymi konstruktami podkreślając, że klimat odnosi się do obiektywnie funkcjonujących w organizacji lub grupie procesów, działań, zdarzeń, które są obecne w percepcji członków. Kultura to pojęcie bardziej ogólne, niewymierne, gdyż dotyczy uogólnionej interpretacji elementów funkcjonowania zespołu, wyraża się poprzez wartości, znaki i symbole.

Na potrzeby poniższych rozważań przyjęto następującą definicję klimatu pracy zespołowej: Klimat pracy zespołowej (KPZ) jest wspólną dla członków zespołu percepcją struktury, procesów i wartości obowiązujących w zespole, które kształtują ocenę środowiska i atmosfery współpracy. Najbardziej istotne jest tu rozumienie klimatu na poziomie konkretnego zespołu zadaniowego, choć przytoczone badania i koncepcje odnoszą się również do klimatu organizacyjnego. Przyjęta perspektywa zgodna jest z opinią Andersen’a i West’a [Andersen, West 1998, s. 236], że najtrafniejsze są oceny klimatu dotyczące współpracujących grup, nawet, jeśli działają one w obrębie danej organizacji.

Znaczenie klimatu pracy zespołowej dla innowacyjności zespołu

W klasyfikacji uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw wskazuje się na wagę czynników wewnętrznych, wśród których znajdują się elementy komunikacji i motywacji w przedsiębiorstwie, wspieranie wykorzystania potencjału innowacyjnego zespołu, kierowanie poprzez zastosowanie metod twórczego

myślenia i prowadzenia zespołów [Szopik 2008, ss. 33–37]. Kształtowanie klimatu pracy, sprzyjającego stymulowaniu innowacyjności przypisuje się kierownictwu, zwracając uwagę na otwartość na propozycje zmian, motywowanie do ich zgłaszania i wdrażania, troska o szkolenie zespołu oraz promowanie inwencji twórczej.

Blanchard [Blanchard 2007, ss. 141–150] jako efektywne określa zespoły, które łatwo adaptują się do warunków zewnętrznych, dysponują potrzebnym potencjałem, lepiej rozwiązują złożone decyzje, są kreatywne i rozwijają się. Podstawą postaw członków takiego zespołu są elementy modelu PERFORM, czyli cel i wartości, relacje i komunikacja, elastyczność, optymalna wydajność, uznanie i wdzięczność, morale, czyli duma z wykonywanych zadań oraz empowerment. Pozwalają one budować atmosferę wspólnoty, wzajemnego zaufania, doceniać wartość konfliktów oraz integrują zespół. Autor nazywa empowermentem klimat organizacyjny, który oznacza zgodę na niezależne myślenie, współodpowiedzialność za efekty pracy, automonitoring, dzielenie się informacjami, działanie na rzecz wizji oraz samostereowność zespołu.

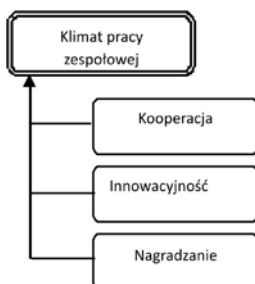
Znaczenie tak rozumianego klimatu pracy zespołowej dla innowacyjności organizacji podkreśla Kożusznik [Kożusznik 2010, s. 44], podając warunki sprzyjające tworzeniu i przyjmowaniu innowacji w organizacjach. Znajdują się wśród nich: wzajemna akceptacja i wsparcie członków zespołu, środowisko zapewniające poczucie bezpieczeństwa i poczucie własnej skuteczności, otwarta komunikacja, odpowiedzialność i utożsamianie się z celami działania.

Przedstawione poniżej modele klimatu pracy zespołowej koncentrują się głównie na czynnikach, które stanowią jego części składowe.

Koncepcje i narzędzia pomiaru klimatu pracy zespołowej

Różnice pomiędzy indywidualną percepcją klimatu w zespole a podzielaną przez wszystkich członków oceną tego samego środowiska współpracy stały się podstawą badań zespołu Van Vianen'a [VanVianen i inni 2010, ss. 78–91]. Opierały się one na trzyczynnikowej koncepcji klimatu, który obejmuje następujące wymiary: 1. afektywny, odnoszący się do interpersonalnych relacji, partycypacji i kooperacji; 2. poznawczy, określający zaangażowanie w działania sprzyjające osobistemu rozwojowi i innowacjom; 3. instrumentalny, dotyczący struktury organizacyjnej zespołu oraz systemu wynagrodzeń w organizacji. Dla uproszczenia w badaniach posługiwano się następującymi nazwami tych wymiarów: kooperacja, innowacyjność i nagradzanie. Model zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Trzyczynnikowy model klimatu pracy zespołowej Van Vianen'a
/ Three factors team climate model by Van Vianen



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [VanVianen i inni 2010, ss. 78–91].

Za miarę jakości klimatu uznano uśrednioną wartość oceny poszczególnych czynników przez wszystkich członków grupy. Siła klimatu oznaczała wysoką zgodność pomiędzy indywidualnymi ocenami. Wskaźnik ten miał znaczenie dla poziomu zaangażowania: wysoka jakość klimatu w zakresie kooperacji i innowacyjności korelowała z wyższymi wynikami zaangażowania, zaś w zespołach o wysokiej jakości i sile klimatu zaobserwowano modelujący wpływ tych czynników na osobistą percepcję sytuacji pracy w zespole.

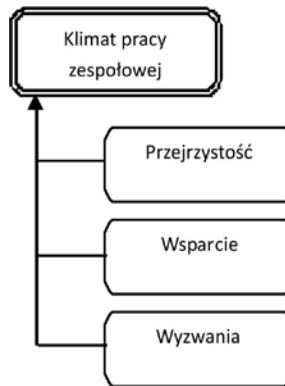
Do podobnego modelu odwołali się badacze testujący związek klimatu pracy zespołowej z dzieleniem się wiedzą w organizacji i przywództwem wykorzystującym ideę empowermentu [Xue, Bradley, Liang 2011, ss. 300–303]. Zwrócili uwagę na następujące wymiary klimatu: spójność (*cohesion*), zaufanie (*trust*) i innowacyjność (*innovativeness*). Spójność rozumiana była jako poczucie wspólnoty, przywiązanie członków zespołu stymulujące wzajemne wspieranie się i pomoc. Zaufanie bazowało na przekonaniu o kompetencjach, integracji i życzliwości osób w grupie, otwartej komunikacji i dzieleniu się wiedzą. Wskaźnikami innowacyjności określono pozbawiony barier przepływ informacji, zgodę na podejmowanie uzasadnionego ryzyka oraz nastawienie na uczenie się. Wykazując związek klimatu pracy zespołowej zarówno z postawami, jak i z działaniami z zakresu zarządzania wiedzą w zespole, zwrócono uwagę na świadome budowanie zespołów i dobór liderów, którzy będą promować ideę samozarządzających grup.

Na trzyczynnikowym modelu KPZ opierały się też badania dotyczące zastosowania koncepcji klimatu w organizacjach zdrowia publicznego, prowadzone przez zespół Perry'ego [Perry i inni 2005, s. 6]. Głównymi wymiarami klimatu były: przejrzystość (*clarity*), wsparcie (*support*) i wyzwanie (*challenge*). Model został przedstawiony na rysunku 2. Opracowując rekomendacje dla programu rozwoju tego zdrowia publicznego w krajach rozwijających się, autorzy opracowali narzędzie do pomiaru klimatu pracy zespołowej: Work Group Climate Assessment Tool (WCA) Kwestionariusz składa się z dwóch sekcji – pierwsza zawiera 12 stwierdzeń odnoszących się do powyższych wymiarów, druga obejmuje dwa punkty, w których oceniana jest produktywność.

ność i jakość wykonywanej przez zespół pracy. Wybrane stwierdzenia z części pierwszej to:

- Mamy wspólny cel,
- Mamy zasoby potrzebne do wykonywania naszych obowiązków,
- Rozwijamy naszą wiedzę i umiejętności,
- Staramy się działać jak najwydajniej,
- Rozumiemy, czego oczekuje się od nas w pracy,
- Bierzemy udział w podejmowaniu decyzji,
- Jesteśmy dumni z naszej pracy.

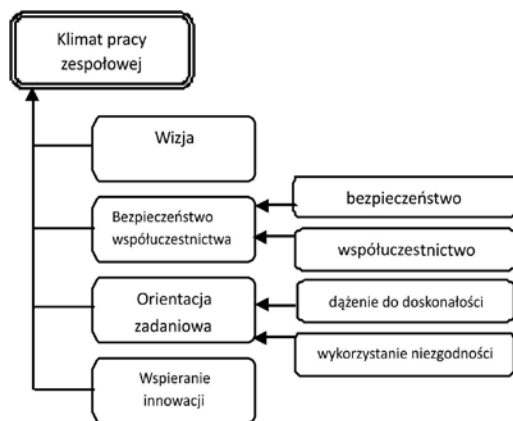
Rysunek 2. Trzyczynnikowa koncepcja klimatu pracy zespołowej wg Perry'ego / Three factors team climate model by Perry



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Perry i inni 2005, s. 6].

Andersen i West [Andersen, West 1998, ss. 245–248] skoncentrowali swoje badania na klimacie, który sprzyja innowacyjności zespołów zadaniowych, rozumianej jako generowanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań: idei, procesów, produktów lub procedur, które przynoszą zysk zespołowi, organizacji i szeroko rozumianemu otoczeniu. Jako podstawę do opracowania narzędzia mierzącego klimat sprzyjający innowacjom przyjęto czteroczynnikową koncepcję klimatu, zaprezentowaną na rysunku 3.

Rysunek 3. Czteroczynnikowa koncepcja klimatu pracy zespołowej wg Andersena i Westa/ Four factors team climate model by Andersen and West



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Andersen, West 1998, ss. 239–241].

Wymiarami klimatu w tej koncepcji są:

1. **wizja** (*vision*), czyli koncentracja na klarownym, ważnym i realistycznym celu;
2. **bezpieczeństwo współuczestnictwa** (*participative safety*), które oznacza poczucie bezpieczeństwa w środowisku pracy oraz możliwość wpływu na podejmowane decyzje, dzielenie się informacjami i częstość spotkań;
3. **orientacja na zadanie** (*task orientation*), która obejmuje nastawienie na osiąganie doskonałych rezultatów (*climate for excellence*) i akceptację niezgodności, czyli konfliktów i kontrowersji (*constructive controversy*) jako źródła konstruktywnych rozwiązań;
4. **wsparcie innowacji** (*support for innovation*), określające dostępność czasu, zasobów i praktyczną pomoc we wdrażaniu nowatorskich rozwiązań.

Ostateczna wersja kwestionariusza nazwanego Team Climate Inventory (TCI) obejmowała 38 stwierdzeń/pytań i zawierała pięć czynników, gdyż analizy walidacyjne narzędzia wykazały, iż intensywność interakcji w zespole powinna być traktowana jako odrębny czynnik, niezależny od współuczestnictwa. Poniżej przedstawiono wybrane stwierdzenia i pytania, które znalazły się w kwestionariuszu w odniesieniu do każdego z czynników wraz z wartością ich korelacji z danym czynnikiem [Andersen, West 1998, ss. 247–249]:

- **Wizja:**
 - Na ile cele zespołu są dla ciebie jasne? (0.85),
 - Na ile zgadzasz się z celami realizowanymi przez zespół? (0.85).
- **Bezpieczeństwo współuczestnictwa:**
 - Na ile wartościowe dla zespołu są realizowane cele? (0.84),
 - Dzielimy się informacjami zamiast zachowywać je tylko dla siebie (0.72).

- **Wsparcie innowacji:**
 - Zespół jest otwarty i reaguje na zmiany (0.67),
 - Czy zespół stale monitoruje swoją wydajność, by osiągać najwyższe standardy (0.75).
- **Orientacja na zadaniu:**
 - Obwiniamy się nawzajem (-0.60),
 - Czy członkowie zespołu są gotowi kwestionować sposób działania i efekty pracy? (0.74).
- **Intensywność interakcji:**
 - Jesteśmy w stałym kontakcie jako zespół (0.74),
 - Regularnie kontaktujemy się ze sobą (0.74).

Zespół Kivimaki [Kivimaki i inni 1997, ss. 377–381, Kivimaki i Elovainio 1999, ss. 241–246] zakwestionował wyodrębnianie częstości kontaktów jako osobnego czynnika i zaproponował skróconą wersję kwestionariusza, ograniczoną do 14 stwierdzeń:

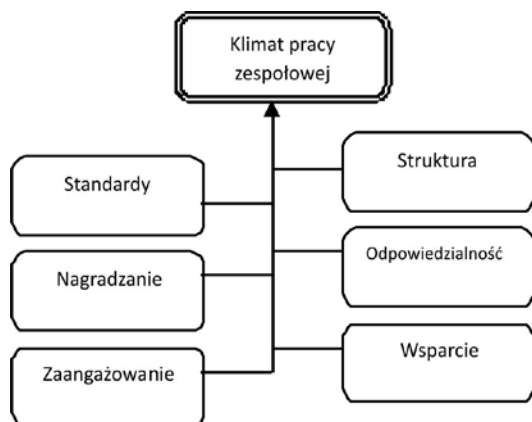
- **Wizja:**
 - Identyfikacja z celami,
 - Jasne zrozumienie celów,
 - Osiągalność celów zespołu,
 - Wartość celów zespołu dla organizacji.
- **Bezpieczeństwo współuczestnictwa:**
 - Postawa: „jesteśmy razem”,
 - Informowanie się nawzajem,
 - Poczucie zrozumienia i akceptacji,
 - Rzeczywiste nastawienie na dzielenie się informacjami.
- **Orientacja na zadaniu:**
 - Przygotowanie do wykonania zadań,
 - Krytyczna ocena niedociągnięć,
 - Budowanie na wzajemnych pomysłach.
- **Wsparcie innowacji:**
 - Poszukiwanie nowych możliwości spojrzenia na problem,
 - Czas przeznaczony na rozwijanie pomysłów,
 - Współpraca na rzecz rozwijania i wdrażania pomysłów.

Według analiz autorów, którzy uzyskali wysokie wyniki walidacji skróconego narzędzia oraz wskazali wysoką korelację z wynikami pierwotnej wersji, powyższe wskaźniki są wystarczające, by oszacować klimat zespołu. W przytoczonych w dalszej części artykułu badaniach z zastosowaniem TCI, wykorzystywano zwykle czterowymiarową wersję kwestionariusza.

Znacznie bardziej rozbudowane ujęcie klimatu w koncepcji klimatu organizacyjnego Litwina i Stringera [Thomas 2007, ss. 23–30; Holloway 2012, ss. 13–16], przedstawionej na rysunku 4. W zamyśle autorów składnikami klimatu są: 1. struktura (*structure*): percepcja struktury, jasność podziału ról i zakresów odpowiedzialności w organizacji, 2. standardy (*standards*): percepcja celów postawionych przed zespołem i poczucie dumy z przynależności do niej, 3. odpowiedzialność: poczucie autonomii, zakres samodzielności

członków zespołu, 4. nagradzanie (*reward/recognition*): przejrzystość zasad wynagradzania, 5. wsparcie (*support*): zaufanie i wzajemne wsparcie, 6. zaangażowanie (*commitment*): poczucie dumy z przynależności do zespołu i rozumienie celów. Podlegają one wpływom pięciu głównych determinant, czyli stylowi zarządzania, zasadom organizacyjnym, strategii, czynnikom zewnętrznym i uwarunkowaniom historycznym, ale szczególną rolę w ich kształtowaniu przypisuje się działaniom i postawom lidera zarządzającego zespołem lub organizacją.

Rysunek 4. Koncepcja klimatu pracy zespołowej Litwina i Stringera / Team climate model by Litwin & Stringer



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Thomas 2007, ss. 23–30; Holloway 2012, ss. 13–16].

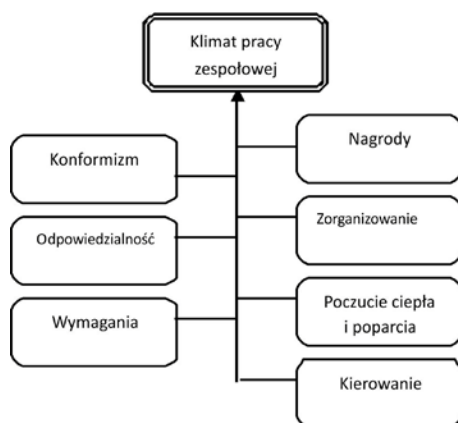
Powyższa koncepcja została zaadoptowana przez Hay Group do opracowania kwestionariusza pomiaru klimatu organizacyjnego OCW, z tym, że zamiast struktury mówi się tam o przejrzystości, zaś wsparcie zastąpiono elastycznością, która odnosi się do minimalizowania niepotrzebnych zasad i procedur, które ograniczyłyby otwartość na innowacyjne rozwiązania. Taka interpretacja bliższa jest też podejściu Holloway’a [Holloway 2012, ss. 14–16], który używa nazwy konflikt (*conflict*) i wyjaśnia go jako otwartość przełożonych i współpracowników na różne punkty widzenia oraz poczucie istnienia autentycznej relacji opartej na uczciwości pomiędzy nimi. Metodologia Hay Group łączy ze sobą test OCW z analizą stylu przywództwa, zakładając, że w 70% wpływa ono na jakość klimatu pracy zespołem, ten zaś w 30% wyjaśnia różnice w wynikach finansowych organizacji [<http://atrium.haygroup.com/pl/our-products/leadership-how-it-works.aspx>]. Dostęp do tych narzędzi objęty jest licencją firmy.

Do pojęcia klimatu w zespole pracowniczym odniosła się również Kozusznik [Kozusznik 2005, ss. 116–117], proponując w rozdziale dotyczącym kultury organizacyjnej, jako jedno z narzędzi usprawniania pracy zespołów diagnozę

klimatu. Kwestionariusz odnosi się do siedmiu wymiarów klimatu organizacyjnego, przedstawionych na rysunku 5:

1. konformizm rozumiany jako stopień zależności od obowiązujących w organizacji procedur i zasad,
2. odpowiedzialność, czyli poczucie samodzielnego wpływu na podejmowane zadania,
3. wymagania określające nastawienie zespołu na jakość i stawianie ambitnych wymagań,
4. nagrody: proporcja pomiędzy motywacją pozytywną i negatywną,
5. zorganizowanie: precyzyjnie wyznaczone cele i jest przeciwstawne dezorganizacji,
6. poczucie ciepła i poparcia oparte na wzajemnym zaufaniu,
7. kierowanie: akceptacja kierownictwa na podstawie jego kompetencji i przygotowania.

Rysunek 5. Koncepcja klimatu pracy zespołowej wg Kożusznik / Team climate model by Kożusznik



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kożusznik 2005, ss. 116–117].

Z przedstawionych powyżej narzędzi badania klimatu pracy zespołowej do dalszych analiz wybrano kwestionariusz TCI Andersena i Westa [Andersen, West 1998, s. 236], który ze względu na swoją uniwersalność i konstrukcję bardzo dobrze porządkuje poziomy ewaluacji klimatu w zespole. Jasną intencją jego opracowania było przeznaczenie do diagnozowania klimatu, który sprzyja innowacyjności zespołu, co ściśle odpowiada potrzebom badawczym autorki, związanym z ewaluacją potencjału twórczego zespołów badawczo-rozwojowych działających na uczelni publicznej. Dlatego też poniżej przedstawiono dotychczasowe zastosowania narzędzia TCI, by wskazać możliwości jego aplikacji w badaniach naukowych.

Przykładowe zastosowania Team Climate Inventory

Kompleksowość pojęcia klimatu pracy zespołowej podkreślają, Acuña Gomez i Jurysto, którzy zajmowali się badaniem znaczenia klimatu dla zespołów realizujących projekty informatyczne [Acuña, Gomez, Jurysto 2008, ss. 402–405]. Reprezentują oni stanowisko, że klimat oznacza wynikające z interpersonalnych relacji wspólne zasady i jest katalizatorem budowania i rozwoju zespołu. Wykorzystując dwa narzędzia: Team Selection Inventory (TSI – bada preferowany lub idealny w ocenie członka zespołu klimat) i TCI porównali oni oczekiwania informatyków dotyczące klimatu pracy zespołów IT z oceną klimatu w grupach i pozytywnie zweryfikowali następujące hipotezy:

- zespoły miały wysokie oczekiwania dotyczące klimatu pracy zespołowej,
- kluczowe dla podnoszenia jakości tworzonego oprogramowania miała zgodność oceny klimatu po zakończeniu projektu z oczekiwaniami w zakresie bezpieczeństwa współuczestnictwa i wizji.

Wymionone powyżej dwa narzędzia zastosowali również Burch i Andersen [Burch, Andersen 2003, ss. 406–426], których celem był pomiar dopasowania poszczególnych osób do grup, w których pracują lub planują pracować (*person-team fit*). Szczególnie istotnym obszarem zastosowania wyników tego porównania jest proces rekrutacji i selekcji, którego rolą jest dostarczyć kandydatów dobrze wpisujących się w grupę pracowników. Pomocne mogą być wyniki korelacji pomiędzy wymiarami klimatu (oczekiwanymi i rzeczywistymi) oraz cechami osobowości, które wskazały między innymi na zależność pomiędzy orientacją zadaniową a sumiennością i neurotycznością (korelacja ujemna), pomiędzy wspieraniem innowacji i otwartością na doświadczenie i asertywnością.

Kwestionariusz TCI został wykorzystany w badaniach Somech i Drach-Zahavy [Somech, Drach-Zahavy 2011, ss. 6–19]. Celem autorów było wskazanie znaczenia struktury zespołu i klimatu pracy zespołowej (nazywanym w opracowaniu klimatem sprzyjającym innowacjom) dla innowacyjności grupy. Podstawą oceny zależności było procesowe rozumienie innowacyjności, która obejmuje dwa etapy: fazę generowania pomysłów oraz fazę ich implementowania. Efektem jest zaś moderacyjny model zależności, który wskazuje na znaczenie indywidualnej kreatywności członków grupy na etap twórczy oraz na rolę klimatu jako czynnika decydującego o możliwości uruchomienia fazy drugiej. Pozytywny klimat pracy zespołowej ułatwia wdrażanie nowatorskich rozwiązań, szczególne zaś znaczenie mają następujące elementy klimatu: jasność celów, udział członków w podejmowaniu decyzji, otwartość na zmiany, wspieranie innowacyjności przez osoby zarządzające i poczucie bezpieczeństwa wzmacniające ryzyko proponowania nowych rozwiązań.

Zespół Gila [Gil i inni 2005, ss. 314–323] zastosował TCI w celu określenia wpływu stylu zarządzania liderów na wyniki pracy grupy. Prowadzona analiza była wielowymiarowa i uwzględniała również pomiar potencjału zespołu i satysfakcji członków zespołu. Badania pozwoliły postawić między innymi następujące wnioski:

- klimat koreluje z wynikami dotyczącymi efektywności zespołu i jego satysfakcji z pracy,

- klimat wpływa na zależność pomiędzy stylem zarządzania otwartym na zmiany a efektywnością zespołu, w zespołach o niskim potencjale reguluje też wpływ stylu zorientowanego na zmiany na satysfakcję zespołu.

Wyniki podkreśliły złożony charakter powyższych korelacji i konieczność uwzględniania wielu czynników w opisywaniu i usprawnianiu procesów grupowych.

Loo i Lowen [Loo, Lowen 2003, ss. 59–67] przeprowadzili badanie za pomocą TCI, by zdiagnozować dynamikę klimatu pracy zespołowej w procesie realizowania projektów i wskazać rozwiązania dla zespołów, które rozpoczynają swoje działania z niskim poziomem klimatu. Badacze posługiwali się pojęciem klastrów, grupując zespoły o podobnych wynikach w teście TCI w trzy zbiory: o wysokich, średnich i niskich wynikach i porównywali miejsce każdego z zespołów na początku pracy w projekcie oraz tuż przed jej zakończeniem. Analizy udowodniły szczególną rolę wizji i spostrzegania celów dla oceny jakości klimatu oraz potwierdziły możliwość modelowania klimatu w procesie pracy grupy.

Zakończenie

Przedstawione powyżej koncepcje klimatu pracy zespołowej, mimo iż różnią się liczbą i nazwami wymiarów klimatu, zawierają wiele wspólnych elementów. W tabeli 1 przedstawiono macierz, która prezentuje zestawienie wszystkich wymiarów z zaznaczeniem, do których koncepcji się one odnoszą. Połączono wymiary (na przykład kooperacja i zaangażowanie), które miały bardzo zbliżone znaczenie. Według tego zestawienia można uznać za najbardziej istotne dla oceny klimatu pracy zespołowej czynniki związane z budowaniem relacji wewnętrznych opartych o zaufanie i wzajemne wsparcie, otwartość na innowacje, model nagradzania, bezpieczną atmosferę odpowiedzialności, jasność i realistyczność celów oraz orientację zadaniową. Spośród nich tylko jeden z wymiarów nie jest obecny w wybranej tu jako przewodnia koncepcji Andersena i Westa [Andersen, West 1998, ss. 235–258], dotyczy to modelu nagradzania.

Tabela 1. Porównanie modeli klimatu pracy zespołowej /Comparing team climate models (numery odnoszą się do koncepcji wymienionych autorów zgodnie z kolejnością prezentacji w tekście/ numbers refere to theories mentioned above: I. VanVianen, II. XE, Bradley, Liang, III. Perry, IV. Litwin, Stringer, V. Andersen, West, VI. Kozusznik)

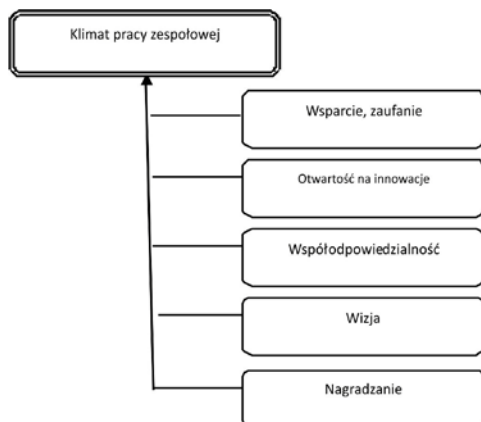
Modele / models:							Σ
Wymiary KPZ / climat factors:	I	II	III	IV	V	VI	
Innowacyjność Innovativeness	+	+		+			3
Kierowanie / bezpieczeństwo Management / participative safety				+		+	2

Kooperacja / zaangażowanie Cooperation / commitment	+				+		2
Nagradzanie Reward	+				+	+	3
Odpowiedzialność / bezpieczeństwo Responsibility / participative safety				+	+	+	3
Standardy / konformizm Standards / conformity					+	+	2
Struktura Structure					+		1
Wizja / zorganizowanie / przejrzystość Vision / organization / clarity			+	+		+	3
Wyzwania / wymagania / orientacja zadaniowa Challenges / requirements / task orientation			+	+		+	3
Zaufanie / poczucie ciepła / wsparcie / spójność Trust / support / cohesion		+	+	+		+	4

Źródło: opracowanie własne.

Istotne jest wobec tego uzupełnienie czteroczynnikowego modelu o ten element. Ostateczną propozycję modelu klimatu pracy zespołowej prezentuje rysunek 6.

Rysunek 6. Pięcioelementowy model klimatu pracy zespołowej / Five factors team climate model



Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzenia dotyczące zasad dysponowania środkami motywacji nie są też ujęte w pierwotnej, ani w końcowej wersji kwestionariusza TCI [Andersen, West 1998, ss. 245–248]. Wydaje się istotne, by obszar ten został uzupełniony przy opracowywaniu polskiej wersji kwestionariusza do mierzenia klimatu pracy zespołowej przez wprowadzenie stwierdzeń dotyczących: proporcji pomiędzy nagrodami a karami stosowanymi przez lidera zespołu, jasności reguł przyznawania nagród członkom zespołu, dopasowania nagród do oczekiwań, sprawiedliwości nagradzania, na przykład adekwatności nagrody do zrealizowanego zadania.

Bibliografia:

- Acuña S.T., Gomez M., Juristo N. (2008), *Towards understanding the relationship between team climate and software quality – a quasi-experimental study*, "Empir Software Eng", 13.
- Agrell A., Gustafson R. (1994), *The Team Climate Inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on Swedish sample of work groups*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 67.
- Andersen N.R., West M. (1998), *Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory*, "Journal of Organizational Behavior", 19.
- Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa.
- Burch G.St.J., Andersen N. (2004), *Measuring person-team fit: development and validation of the team selection inventory*, "Journal of Managerial Psychology", 19 nr 4.
- Gellert M., Nowak C. (2008), *Zespół*, GWP, Gdańsk.
- Gil F., Rico R., Alcover C.M., Barrasa Á. (2005), *Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups*, "Journal of Management Psychology", 20 nr 3/4.
- Holloway J.B. (2012), *Leadership behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization*, "Emerging Leadership Journeys", 5, nr 1.
- Kivimäki M., Kuk G., Elovainio M., Thomson L., Kalliomäki-Levanto T., Heikkilä A. (1997), *The Team Climate Inventory (TCI) – four or five factors? Testing the structure of TCI in sample of low and high complexity jobs*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 70.
- Kivimäki M., Elovainio M. (1999), *A short version of the Team Climate Inventory: Development and psychometric properties*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 72.
- Kożusznik B. (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
- Kożusznik B. (2010), *Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności*, [w:] Spendel Z. (red), *Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności*, Wydawnictwo UŚ, Katowice.

Lin C.Y-Y., Liu F-Ch. (2012), *Across-analysis of organizational creativity climate and perceived innovation. Team mediating effect of work motivation*, "European Journal of Innovation Management", 15, nr 1.

Loewen P., Loo R. (2004), *Assessing team climate by qualitative and quantitative approaches. Building the learning organization*, "The Learning Organization", 11, nr 3.

Loo R., Loewen P. (2003), *The typology of self-management teams based upon team climate: examining stability and change in typologies*, „Team Performance Management: An International Journal”, 9, nr 3/4.

Perry C. (2010), *Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations*, "Human Resources for Health", 3:10.

Rentsch J.R. (1990), *Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings*, "Journal of Applied Psychology", 75, nr 6.

Somech A., Drach-Zahavy A. (2011), *Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The role of Team Composition and Climate for Innovation*, „Journal of Management, vol.XX, nr X.

Szopik K. (2008) *Klasyfikacja uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 1.

Van Vianen A.E.M., De Pater I.E., Bechtold M.N, Evers A. (2010), *The strength and quality of climate perceptions*, "Journal of Managerial Psychology", 25, nr 1.

Xue Y., Bradley J., Liang H. (2011), *Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing*, "Journal of Knowledge Management", 15, nr 2.

Bibliografia elektroniczna:

Patterson M., Warr P., West M., *Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level*, [online], London School of Economics and Political Science, [2.02.2013], <http://eprints.lse.ac.uk/19977/1>

<http://atrium.haygroup.com/pl/our-products/leadership-how-it-works.aspx> [16.02.2013]

Jan F. Jacko
Uniwersytet Jagielloński

Filozofia zarządzania jako nauka i praktyka. Podejście semiotyczne

Philosophy of Management as a Theory and a Practice. A Semiotic analysis

Abstract: Semiotic analyses indicate some discrepancies between “philosophy” in science and in management. Working hypotheses explain these discrepancies and their consequences for methods of managerial sciences.

Key-words: philosophy, philosophy of management, management, semiotics of management, managerial sciences.

Wprowadzenie

Analizy zawarte w niniejszej pracy pokażą, że w języku zarządzania (rozumianego, jako przedmiot nauk o zarządzaniu) termin „filozofia” może mieć inny sens niż ten, który jest przyjęty w nauce. Praca określi tę rozbieżność, wskaże niektóre jej źródła i następstwa dla metod stosowanych w naukach o zarządzaniu. Do realizacji tych zadań wykorzystane zostaną metody semiotyczne. [Bocheński 1992, ss. 41–75; Bühler 2004].

Filozofia w nauce

W niniejszej pracy filozofią w sensie ścisłym nazywać się będzie teorię „podstaw” bytu, poznania i działania odpowiadającą na pytanie dotyczące tożsamości (istoty, natury) tego, o czym mowa (pytanie „Co to jest?”) oraz „ostatecznych” racji (zasad) tego, że jest tak jak jest (pytanie „Dlaczego?” w arystotelesowskim sensie). Odpowiedź na pierwsze z nich jest realizowana głównie w definicjach rzeczowych. Zaś pytanie drugie znajduje odpowiedź m.in. w hipotezach wyjaśniających. Tak rozumiana filozofia w nauce należy do jej założeń i może być kojarzona m.in. z paradygmatami naukowymi, metafizyczną częścią programów badawczych, ontologią lub modelem przedmiotu nauki i badań. Filozofią można też nazywać metody poszukiwania odpowiedzi na powyższe pytania. Nie każda definicja rzeczowa, hipoteza wyjaśniająca lub ich metoda należy do filozofii lub nauki – ich nurty i teorie określają (będące przedmiotem sporów) rygory, jakie musi spełnić odpowiedź na powyższe pytania. [Por. m.in. Ajdukiewicz 1983, s. 105; Chmielecka 2002; Ciecierski et.al 2002; Feyereabend 1987; Jacko 2010; Kuhn 1970; Lakatos 1970; 1971; 1978;

1995; Lakatos et. al 1999; Motycka 1999; Popper 1987; 2002; Smith 2003; Walczak 2006; Watkins 1980]. Zaproponowane tu określenie filozofii obejmuje różne jej nurty, gdyż sposób odpowiedzi na wskazane wyżej pytania i ich sens zależy od ontologicznych, antropologicznych i epistemologicznych rozstrzygnięć, jakie na jej gruncie się przyjmuje.

Ścisłe rozumienie filozofii jest dobrze ugruntowane w naukach o zarządzaniu. Zostały określone i usystematyzowane niektóre filozoficzne problemy i ich rozwiązania należące m.in. do epistemologii, ontologii, modeli zarządzania i jego elementów oraz do paradygmatów i (metafizycznych) programów badawczych nauk o zarządzaniu. [Por. Bertalanffy 1968; Bocheński 1993a; Cartwright 2007; Drucker 1999; Gospodarek 2012; Kieżun 2011; Kotarbiński 1972; Roberts 1979; Sudoł 2012; Sułkowski 2005; 2011].

„Filozofia” w języku potocznym

W niniejszej części omówione zostaną przykładowe sposoby potocznego pojmowania „filozofii”, które bywają przejmowane w języku zarządzania. Gdy dalej będzie mowa o filozofii w sensie odmiennym od jej ścisłego (określonego wyżej) rozumienia, terminy „filozofia” lub „filozofowanie” będzie się oznaczać cudzysłowem.

Defekt metody, jako taktyka wizerunkowa

W języku potocznym „filozofowanie” lub „filozofia” bywa kojarzone między innymi z używaniem niezrozumiałych (mętnych, aktualnie wieloznacznych, niezgodnych z przyjętą konwencją językową) terminów lub „nadmiarowością” wypowiedzi polegającą na uduziwnionym sposobie mówienia o sprawach powszechnie i dobrze zrozumiałych. Te praktyki mogą być wynikiem braku umiejętności. Mogą też być taktyką wizerunkową używaną po to, by uchodzić za znawcę lub maskować brak umiejętności. [Por. Galarowicz 1992, s. 26].

Niezrozumiałość (zawiniona przez nadawcę komunikatu) jest defektem komunikacji. Nadmiarowość jest błędem analizy i wyjaśniania. Polega na niespełnieniu zasady ekonomii naukowej, zwanej też regułą prostoty (jej przypadkiem jest tzw. brzytwa Ockhama), która wymaga ograniczenia teorii (hipotez, wyjaśnień, analiz, wieloznaczności itp.) do minimum, które jest niezbędne i wystarczające do efektywnej i ekonomicznej realizacji założonych celów. Zasada zrozumiałości i naukowej ekonomii były opracowane w pierw na gruncie filozofii, a potem zostały przejęte przez nauki szczegółowe. Dlatego „filozofia” we wskazanym tu sensie na gruncie filozofii i nauki może pojawiać się jedynie, jako ich defekt.

Światopogląd

W języku potocznym „filozofią” (np. „filozofią życiową”) nazywa się czasem przekonania należące do czyjegoś światopoglądu. Filozofia i światopogląd pełnią podobne funkcje psychologiczne – m.in. niosą odpowiedź na pytania egzystencjalne i motywują do działania. Różnią się głównie stopniem logicznego uporządkowania i sposobem uzasadniania przekonań oraz wyrażających je twierdzeń, norm i ocen. Filozofia (w nurcie racjonalistycznym) dąży do ich spójnego logicznie uporządkowania, intersubiektywnie zrozumiałego wyrażenia.

nia i intersubiektywnie kontrolowanego oraz metodycznego (kierowanego metodą) uzasadnienia. Dlatego filozofia przyjmuje zwykle postać teorii. Zaś przekonanie należące do światopoglądu mogą, ale nie muszą tworzyć teorii, być spójne, intersubiektywnie zrozumiałe i metodycznie uzasadnione. Przekonania należące do światopoglądu mogą być porządkowane i badane na gruncie filozofii (wtedy „filozofia” prowadzi do filozofii) lub przejmowane z filozofii (wtedy filozofia prowadzi do „filozofii”).

Ideologia

Jeśli światopogląd pełni funkcję usprawiedliwiania działania i motywowania do działania, to może być nazywany „ideologią” lub potocznie – „filozofią” („działania”, „postępowania” itp.) Należą do niego przekonania i wyobrażenia (obrazy, opowieści, przypowieści) określające ideał, do którego należy dążyć oraz sposób jego realizacji. Ideologia jest zwykle propagowana przez jakąś grupę lub instytucję. Istnieją też prywatne ideologie. Między tak rozumianą ideologią a filozofią jest sporo podobieństw i związków (np. filozofia może usprawiedliwiać działanie i motywować do działania, ideologia może pełnić funkcję wyjaśniania, czerpać przekonania i ich uzasadnienie z filozofii). Różnice między nimi są podobne, jak między światopoglądem i filozofią (jeśli ideologię uznać za wyraz światopoglądu). Różnią się głównie celem – ideologia w przyjętym tu sensie służy głównie usprawiedliwianiu i motywowaniu do działania, a filozofia, choć może to robić, realizuje przede wszystkim poznawcze cele. Wskazane tu pojęcie ideologii ma charakter regulujący, bo w literaturze przedmiotu „ideologia” jest bardzo różnie określana. [Por. Mamińska-Szmaj et.al 2008] Na przykład w niektórych nurtach marksizmu, egzystencjalizmu, postmodernizmu i in. różnica między filozofią a światopoglądem lub ideologią nie jest tak wyraźna jak tu przyjęto.

„Filozofia” w języku zarządzania

Sens wyrażen w języku zarządzania zależy od tego, jak je rozumieją jego uczestnicy. Ci zaś zwykle nie są naukowcami, a nawet, jeśli są nimi, to współpracują z ludźmi, którzy naukowcami nie są. Dlatego też pojęcie filozofii w języku zarządzania nie musi, ale może nabierać potocznych znaczeń, jeśli te są bliższe użytkownikom języka niż jej ścisłe rozumienie. W niniejszej części zostaną omówione i usprawiedliwione przykłady potocznego rozumienia „filozofii” w języku zarządzania.

Nadrzędne wartości, cele, priorytety, motywy, ideały, ideologie zarządzania i kryteria ocen

„Filozofią” w zarządzaniu nazywa się czasem nadrzędne (wykraczające poza wąską perspektywę zysku i korzyści) wartości, motywy, priorytety i cele, którymi uczestnik zarządzania się kieruje lub kierować powinien, na przykład „Filozofia zarządzania: [...] Kochaj swojego sąsiada. Kochaj swój kraj. Kochaj swoją pracę” [http://www.ricoh.pl/about-ricoh/ricoh-global/management/, 12.12.2012]. W tym sensie „filozofię zarządzania” można kojarzyć ze sposobem (kryterium) wartościowania (etycznego, prakseologicznego, strategicznego i in.), które można wyrażać formułą typu „filozofia X”, która znaczy, że X jest

ważne. Na przykład „filozofia zmiany”, może znaczyć, że zmiana jest ważna, „filozofia innowacji” może znaczyć, że innowacja jest ważna itd. Przykładowo twierdzenie, że „wyznawcy metod technokratycznych zazwyczaj ignorują filozofię zarządzania, stawiającą na rozwój duchowy” [Lubelska 2013] znaczy, że dla zwolenników metod technokratycznych rozwój duchowy nie jest ważny. Tak rozumiana filozofia może być elementem ideologii, „wizji” lub „misji” organizacji, zarządzania itp.

Metody działania i ich założenia

„Filozofią zarządzania” nazywa się czasem metody działania oraz określające je reguły i systemy reguł (zasad, norm itp.), m.in. strategie, taktyki, sposoby, techniki i algorytmy działania w zarządzaniu. Na przykład strategię prowadzenia wojny lub gry na giełdzie można w tym sensie nazwać „filozofią”, taktykę doskonalenia procesów w organizacjach można nazwać „wyznawaniem filozofii ciągłego usprawniania istniejących procesów” [Kordel 2010, ss. 35–36] itp. „Filozofią zarządzania” tym znaczeniu mogą być nazywane taktyki zarządzania takie, jak m.in. lean management, outsourcing, outplacement, benchmarking, benchmarking, management by walking around, reengineering, SWOT, BATNA, kazein. W tym kontekście „filozofią” nazwać można też ogólne założenia powyższych metod działania. Założenia te mogą pochodzić z różnych źródeł. Jeśli są elementem światopoglądu lub ideologii, to określenie ich mianem „filozofii” nawiązuje do jej potocznego rozumienia. Mogą też pochodzić z teorii filozoficznych lub z filozoficznych założeń nauki. Wtedy chodzi o filozofię ścisłym sensie.

Perswazyjne, wizerunkowe i reklamowe funkcje „filozofii” w zarządzaniu

Język pełni ważne dla zarządzania perswazyjne funkcje. Na przykład może służyć motywowaniu pracowników, przekonywaniu w negocjacjach biznesowych, marketingowi, reklamie, kształtować wizerunek osób, produktów i organizacji i in. Używanie terminu „filozofia” może służyć tym funkcjom między innymi wtedy, gdy jest on nobliwy w odbiorze użytkowników języka. Nobliwe terminy kojarzą się z czymś szlachetnym, mądrym, przemyślanym, wyrafinowanym itp. Dobór nobliwej nazwy może pełnić funkcję perswazyjną, wizerunkową lub reklamową (które się w sobie częściowo zawierają). Na przykład może sugerować, że to, co nimi oznaczane jest wiarygodne lub pod jakimś innym względem wartościowe, a ten, kto ich używa – jest znawcą tematu. Nobliwymi mogą być na przykład nazwy (makaronizmy) pochodzące z języka obcego, gdy ten kojarzy się z krajami bardziej rozwiniętymi gospodarczo, naukowo lub pod jakimś innym względem cenionego przez odbiorcę komunikatu (niegdyś w Polsce były to latynizmy, italianizmy, potem – francuszczyzna, a dziś – m.in. anglojęzyczne lub japońskie wyrażenia). Podobną funkcję mogą też pełnić terminy zaczerpnięte z pozytywnie kojarzonych dziedzin, na przykład z kontekstu religii pochodzi termin „misja”, a z mistyki – „wizja”.

Jeśli termin „filozofia” jest nobliwy w danym kontekście lub środowisku, to „filozofią” można nazwać na przykład pomysły, idee, ideały, postulaty i taktyki działania, nie dlatego, że mają coś wspólnego z filozofią w ścisłym sensie tego słowa, ale po to, by nadać im większą powagę, zachęcić odbiorców do ich

rozważenia i przyjęcia. Ten klucz interpretacyjny (oparty na przypuszczeniu, że „filozofia” w języku zarządzania ma sens nobliwy oraz, że nobliwe terminy pełnią funkcję perswazyjną, reklamową i wizerunkową) może być przydatny przy wyjaśnianiu niektórych sposobów użycia terminu „filozofia” w języku zarządzania. Przykładowo, ze względów perswazyjnych, wizerunkowych lub reklamowych zmiany przymuszające pracowników do bardziej wydajnej pracy można nazwać „filozofią zwiększenia wydajności pracy”, a zamiast powiedzieć, że zarząd firmy ma zamiar korzystać z podwykonawców i tańszej siły roboczej, można mówić o „filozofii outsourcingu”. W tym przypadku kojarzy się „filozofię” z taktyką działania. Jeśli takie i temu podobne użycie terminu „filozofia” przybliży do realizacji przyjętych celów zarządzania, to jest uzasadnione tymi celami, z wyjątkiem przypadków, gdy łamie normy etyczne, na przykład wtedy, gdy służy manipulacji, poniżaniu lub, gdy jest szkodliwe społecznie.

Nie zawsze w języku zarządzania termin „filozofia” ma sens potoczny. Może on pełnić wskazane wyżej funkcje także wtedy, gdy jest kojarzony z filozofią w sensie ścisłym. Popularność tego terminu w zarządzaniu ma wiele dobrych stron, na przykład, może zachęcać uczestników zarządzania do zastanowienia się nad sensem i celami zarządzania, nad założeniami i zasadnością metod działania oraz do rozważenia szerszego kontekstu działania, który wykracza poza względy doraźne i działania operacyjne. [Por. Oleksyn 2013]¹.

Filozofia w języku nauk o zarządzaniu

Zarządzanie (jako przedmiot nauk o zarządzaniu) ma inne cele niż nauka (tylko niektóre ich cele są zbieżne), dlatego język zarządzania (będący narzędziem zarządzania) może pełnić ważne dla zarządzania (m.in. perswazyjne, wizerunkowe, reklamowe) funkcje, które w nauce nie pełnią kluczowej roli. [Por. m.in. Apanowicz 2000; Drucker 1999; Kieżun 2011; Koźmiński 2011; Mintzberg 2012; Sudol 2012; Sułkowski 2005 i in.].

Funkcja referencyjna (reprezentatywna, poznawcza, informująca) przesądza o precyzji języka, której w nauce wymaga się na przykład od opisu, analizy, sposobu określenia przedmiotu i zmiennych badań, hipotez badawczych lub wyjaśniających. Dzięki tej funkcji język może efektywnie komunikować wiedzę i być ekonomicznym narzędziem realizacji poznawczych celów nauki. Dlatego jej są podporządkowane pozostałe funkcje języka w nauce (o ile realizuje ona postulaty intersubiektywności komunikowania i uzasadniania). [Bühler 2004; Polański 1994, ss. 168–169].

W myśl (wspomnianej już) zasady naukowej ekonomii w nauce unika się niekoniecznej wieloznaczności i mętności wyrażen. Korzysta się w niej z języka potocznego, gdy ten dobrze nadaje się do realizacji swoistych dla niej celów, takich na przykład, jak określenie tożsamości przedmiotu badań, wyjaśnianie, przewidywanie i in. Jeśli jednak język potoczny nie jest dość precyzyjny lub trafen dla realizacji tych celów, to – w myśl powyższej zasady – trzeba z niego zrezygnować lub poddać go odpowiedniej „obróbce” semiotycznej polegającej na uściśleniu terminów.

¹ Dziękuję Tadeuszowi Oleksynowi za cenne uwagi dotyczące pozytywnej roli „filozofii” w zarządzaniu, które pomogły mi dokonać ważnych korekt w niniejszym tekście.

Co prawda „rozluźnienie” precyzji naukowego języka może pełnić heurystyczne funkcje (na przykład przez wykorzystanie metafor, na co zwracają uwagę między innymi przedstawiciele kognitywizmu i postmodernizmu) w nauce, ale ta możliwość dotyczy głównie kontekstu odkrycia, bo w kontekście uzasadnienia zasada naukowej ekonomii i precyzja języka nabierają większego znaczenia. „Wymieszanie” języka naukowego z językiem potocznym może też być uzasadnione pozanaukowymi celami związanymi na przykład z propagowaniem nauki. To jednak coś innego niż uprawianie nauki. Przykładowo poradniki i podręczniki zarządzania mogą, a czasem – powinny być pisane językiem potocznym po to, by dotrzeć do czytelnika i pomóc mu w opanowaniu języka, którym posługują się uczestnicy zarządzania, ale wtedy wypada informować go o rozbieżnościach zachodzących między językiem zarządzania a językiem nauki oraz precyzować pojęcia.

W naukach o zarządzaniu mamy do czynienia z jakby hermeneutycznym kręgiem polegającym na tym, że pojęcia, pomysły i rozwiązania wędrują z zarządzania do nauki i odwrotnie. To jednak nie musi prowadzić do zatarcia się istotnych różnic między tymi dziedzinami. Język zarządzania jest narzędziem zarządzania i jako taki należy do przedmiotu nauk o zarządzaniu. Mogą i powinny one badać pojęcie „filozofii” w języku zarządzania tak od strony znaczenia i funkcji tego terminu, jak od strony jego desygnatów. Nauki o zarządzaniu nie muszą przy tej okazji przejmować języka, którym posługują się uczestnicy procesu zarządzania. Gdyby było inaczej, to na przykład naukowe metody organizacji pracy Fredericka Winslawa Taylora (1911) musiałyby być przez niego określone językiem używanym przez współczesnych mu robotników (lub ich bezpośrednich zwierzchników). Mimo to, nauki o zarządzaniu czasem przejmują język zarządzania wraz z jego wieloznacznością i zdarza się, że potoczne rozumienie „filozofii” wypiera jej ścisły sens z analiz i teorii nauk o zarządzaniu.

Nie jest zgodne z zasadą naukowej ekonomii wprowadzanie do języka naukowego bardziej wieloznacznych i mylących terminów niż te, które już do niego należą. Przykładowo, jeśli terminy takie, jak „cel działania”, „strategia”, „taktyka”, „metoda działania”, „technika”, „sposób działania”, „kryteria ocen”, „motywy działania”, „światopogląd” lub „ideologia”, są określone w ramach danej nauki, to trudno wskazać podyktowaną naukowymi celami potrzebę zastępowania ich enigmatycznym i zbiorczym terminem „filozofia”.

Nie jest też zgodne z zasadą naukowej ekonomii nadawanie terminom funkcjonującym w nauce nowego znaczenia, jeśli to sprawia, że tracą one precyzję, na przykład, gdy stają się przez to bardziej wieloznaczne. Język nauki ewoluuje i terminy do niego należące mogą zmieniać swój sens, ale przez ostatnie kilka tysiącleci ściśle pojęcie filozofii zdołało się utrwalić w Zachodniej kulturze i nauce. Dlatego ono jest domyślnym sensem terminu „filozofia”, gdy ten pojawia się w kontekście nauki. Jeśli jednak dochodzi do wymieszania języka naukowego z językiem zarządzania, to termin ten może mieć prócz ścisłego, każde ze wskazanych wyżej potocznych znaczeń i wymaga dodatkowych określeń.

Zakończenie

Uwagi zawarte w niniejszej pracy nie uzasadniają potrzeby „cenzurowania” języka zarządzania lub nauk o zarządzaniu. Jak starałem się w niej pokazać, język potoczny w tych dziedzinach może pełnić ważne dla nich funkcje. Praca przypomina o różnicy zachodzącej między metodami a przedmiotem nauk o zarządzaniu w aspekcie użycia terminu „filozofia”. Jak zauważa między innymi Henry Mintzberg (2012) zarządzanie nie musi przejmować rygorów naukowości, jeśli nie służą one realizacji celów zarządzania. Podobnie nauki o zarządzaniu nie muszą korzystać z języka zarządzania, jeśli to nie służy (ekonomicznej) realizacji stojących przed nimi celów.

Bibliografia:

- Ajdukiewicz K. (1983), *Zagadnienia i kierunki filozofii. Teoria poznania. Metafizyka*, Warszawa, Czytelnik.
- Apanowicz J. (2000), *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Gdynia, WSA i B.
- Bertalanffy L. von (1968), *General System Theory. Foundations, Development, Applications*, New York: Braziller.
- Bocheński J.M. (1992), *Współczesne metody myślenia*, tłum. Judycki S., Poznań, Wydawnictwo „W drodze”.
- Bocheński J.M. (1993), *Logika i filozofia. Wybór pism*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bocheński J.M. (1993a), *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, [w:] Bocheński J.M. (1993), *Logika i filozofia. Wybór pism*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, ss. 160–186.
- Bühler K. (2004), *Teoria języka*, tłum. Koźbial J., Kraków: Universitas.
- Cartwright N. (2007), *Hunting Causes. Approaches to Philosophy of Economics*. Cambridge, University Press.
- Chmielecka E. (2002), *Dwa przełomy. Zadania filozofii nauki w ujęciu wybranych stanowisk*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa.
- Ciecierski T., Nijakowski L.M., J. Szymanik (2002), *Filozofia wobec nauk szczegółowych*, Warszawa, KF przy MISH Uniwersytetu Warszawskiego.
- Drucker P.F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, New York: HarperBusiness (*Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa, Muza, 2000).
- Feyerabend P.K. (1987), *Against Method*. London-New York, Verso/NLB Ltd. (*Przeciw metodzie*, Wrocław, Siedmiorog, 2001).
- Galarowicz J. (1992), *Na ścieżkach prawdy. Wprowadzenie do filozofii*. Kraków, Wydawnictwo Naukowe PAT w Krakowie.
- Gospodarek T. (2012), *Aspekty złożoności i filozofii nauk o zarządzaniu*, Wałbrzych, Wydawnictwo WWSZiP.
- Heller M., Michalik A., Życiński J. (1987) *Filozofować w kontekście nauki*, Kraków, Polskie Towarzystwo Teologiczne.

Jacko J.F. (2010), *Ontologia sytuacji komunikacyjnej w empirycznych naukach humanistycznych*, [w:] Sawicka G. (red.) *Sytuacja komunikacyjna i jej parametry*, Bydgoszcz, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, ss. 125–133.

Kieżun W. (red.) (2011), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer Business.

Kordel P. et. al. (2010), *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Kotarbiński T. (1972), *Abecadło praktyczności*, Warszawa, Wiedza Powszechna.

Koźmiński A.K. (2011), *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, [w:] Kieżun W. (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer Business, ss.123–130.

Kuhn T. S., (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. 2nd ed. Chicago-London, The University Of Chicago Press (*Struktura rewolucji naukowych*, Warszawa, Aletheia, 2001)

Lakatos I. (1970), *Criticism and the Growth of Knowledge*. Cambridge, Cambridge University Press.

Lakatos I. (1971), *History of science and its rational reconstructions*, "Boston Studies in the Philosophy of Science" 8, ss. 91–135.

Lakatos I. (1978), *The Methodology of Scientific Research Programmes*, "Philosophical Papers", vol. I, Worall J., Curie G. (red.), Cambridge-London-New York-Melbourne: Cambridge University Press.

Lakatos I. (1995), *Pisma z filozofii nauk empirycznych*, tłum. Sady W., Warszawa, PWN.

Lakatos I, Feyerabend P., Motterlini M. (1999), *For and Against Method: Including Lakatos's Lectures on Scientific Method*, Chicago, The University of Chicago Press, 1999.

Mamińska-Szmaj I., Piekot T., Poprawa M., (red.) (2008), *Ideologie w słowach i obrazach*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

Mintzberg H. (2012), *Zarządzanie*, przeł. Mitoraj R., Warszawa, Wolters Kluwer.

Motycka A. (red.) (1999), *Wiedza a założeniowość*, Warszawa, Wydawnictwo IFiS PAN.

Oleksyn T. (red.) (2013), *Filozofia a zarządzanie*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer business.

Polański K. (red.) (1994), *Encyklopedia językoznawstwa ogólnego*, Wrocław, Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

Popper K.R. (1987), *Hegel i nowy trybalizm*, przeł. Sokołowski L. M., [w:] Heller M., Michalik A., Życiński J. (1987) *Filozofować w kontekście nauki*, Kraków, Polskie Towarzystwo Teologiczne, ss. 19–33.

Popper K.R. (2002), *Logika odkrycia naukowego*, przeł. Niklas U., Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Roberts F.S. (1979), *Measurement Theory: with Applications to decision Making, Utility, and the Social Sciences*, London, Addison Wesley Publ. Comp.

Smith B. (2003), *Ontology*, [w:] Floridi L. (red.), *Blackwell Guide to the Philosophy of Computing and Information*, Oxford, Blackwell, ss. 155–166.

Sudoł S. (2012), *Nauki o zarządzaniu: podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*, Warszawa, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2011), *O potrzebie rozwoju epistemologii zarządzania*, [w:] Kieżun W. (red.) (2011), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer Business, ss. 137–147.

Taylor F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, London. Harper & Brothers.

Walczak M. (2006), *Racjonalność nauki*, Lublin, Towarzystwo Naukowe KUL.

Watkins J. (1980), *The Methodology of Scientific Research Programmes: Volume 1: Philosophical Papers*. Cambridge, Cambridge University Press.

Bibliografia elektroniczna:

Lubelska K. (2013), *Nowa filozofia zarządzania ludźmi. Człowiek nie cytryna, Polityka.pl. Psychologia*.

<http://www.polityka.pl/psychologia/poradnikpsychologiczny/1503492,1,nowa-filozofia-zarzadzania-ludzmi.read> [1.02.2013].

Marek Kruk
Uniwersytet w Białymstoku

Poziomy przywództwa we współczesnych organizacjach

Levels of leadership in present organizations

Abstract: The contemporary reality presents completely new challenges to organisation managers. In order to meet those challenges, managerial skills related to planning, organisation, motivation and supervision may be insufficient. Cooperation with better and better educated employees, who demonstrate broad knowledge and a vast array of abilities, inside the organisation, and a complex nature of relations with external entities set high requirements as far as their skills are concerned.

Therefore, it is advisable to look for leaders who will set the right course of their companies' development in the environment, and, simultaneously, will create appropriate internal conditions necessary to pursue the organisational mission, trying to support leadership attitudes among their employees at the same time. Out of a vast array of leadership concepts, three have been presented in this paper, which correspond to different levels in the organisation structure, i.e. global leadership for the highest level, situational leadership II for the middle rank, and finally the concept of grassroot leadership for line employees.

Key-words: leadership, global leaders, situational leadership, grassroots leaders.

Wstęp

Przywództwo w organizacjach nie może być już traktowane jako pewnego rodzaju moda. Poszukiwanie, a przede wszystkim kreowanie liderów jest koniecznością, by stawić czoła wyzwaniom współczesnego otoczenia, które permanentnie zmienia się w sposób turbulentny. Równocześnie, wewnątrz organizacji zaobserwować można dużo wyższy poziom wymagań wobec osób zarządzających. W związku z tym, utożsamianie funkcji przewodzenia jedynie z osobą stojącą najwyżej w hierarchii organizacji jest pewnego rodzaju ograniczeniem, bowiem dziś postaw charakteryzujących liderów oczekiwać można od menedżerów (i nie tylko) na różnych szczeblach organizacji.

Każda firma ukierunkowana na sukces rynkowy powinna charakteryzować się cechami, które są dalekie od stabilizacji. Gotowość do wprowadzania zmian, a przede wszystkim gotowość do kreowania nowych rozwiązań deter-

minują zdolność konkurowania. Jednakże nie chodzi tu o ciągle przesłakiwanie od koncepcji do koncepcji, ale raczej wyznaczenie jasnej wizji organizacji, a następnie misji, która określi długofalowe wartości oraz skonsoliduje wysiłki wszystkich jej członków. Może to na siebie przyjąć jedna osoba lub też współtworzyć rozwój firmy z zespołem kompetentnych liderów zaangażowanych w budowanie jej przyszłości.

W związku z powyższym, za cel opracowania przyjęto weryfikację tezy, iż współczesne firmy, ze względu na specyfikę uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych organizacji, potrzebują przywództwa realizowanego na wielu szczeblach hierarchii. Niezbędnych informacji dostarczyły studia literaturowe z zakresu zarządzania oraz przywództwa.

Współczesne wyzwania w otoczeniu zewnętrznym organizacji

Funkcjonowanie organizacji nie może być oderwane od warunków, jakie występują w otoczeniu. Kluczem do realizacji celów przez przedsiębiorstwa staje się wychwytywanie okazji pojawiających się w dynamicznie zmieniającym się w środowisku biznesowym. Wymiary, które najbardziej determinują współczesny biznes to m.in. wciąż pogłębiająca się rewolucja informacyjna, naciski na zwiększanie poziomu etyki w działalności gospodarczej, a także globalizacja, która warunkuje kształtowanie się specyficznych relacji, np. tworzenie sieci biznesowych budujących zupełnie nowe formy kooperacji. Uwarunkowania te mogą oddziaływać na firmy w zróżnicowany sposób, jednak ich nieciągły i raczej rewolucyjny charakter, może w zależności od sprawności funkcjonowania organizacji stanowić zarówno szansę, jak również zagrożenie.

W obecnej dobie nikt już nie ma wątpliwości, że dostęp do informacji, umiejętność jej pozyskiwania, analizowania, a przede wszystkim wykorzystania w procesie podejmowania decyzji, stanowi podstawę rynkowej konkurencji. Jeszcze kilkanaście, a nawet kilka lat temu na zastosowanie najnowszych narzędzi z zakresu IT stać było tylko największe firmy. Wynikało to przede wszystkim z wysokich barier wdrożenia, gdyż oprogramowanie było drogie i skomplikowane, konieczne były łącza dedykowane, co w konsekwencji zmuszało do stosowania drogiego sprzętu. Natomiast obecnie, w związku z zastosowaniem systemów internetowych pojawia się możliwość korzystania z ogólnodostępnej infrastruktury komunikacyjnej. To z kolei sprawia, że dostęp do informacji jest nie tylko szybki, ale również relatywnie tani. Dzięki powszechności współczesnych narzędzi następuje też daleko posunięte ujednolicanie regulacji legislacyjnych. W konsekwencji infrastruktura informatyczna przyczynia się do poprawy produktywności i w rezultacie wzrostu gospodarczego. Dlatego też nikogo nie dziwi już posługiwanie się pojęciem gospodarki cyfrowej, jako jednego z wymiarów współczesnego życia gospodarczego [Duczkowska-Piasecka i in. 2013, s. 23].

Dostęp do informacji, zwłaszcza jako zasobu strategicznego może prowadzić do nadużyć. Natomiast uczestnicy rynku, przede wszystkim klienci, oczekują dziś uczciwych reguł gry rynkowej, co znalazło swoje odzwierciedlenie w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednakże, trudno jest uznać, że jest to skuteczne antidotum. Wystarczy przypomnieć, że pierwszymi, którzy zaczęli działać na rzecz poprawy jakości życia, byli m.in. producenci

papierosów czy alkoholu. Firmy te zmuszone do zaprzestania wszelkiej formalnej komunikacji marketingowej z rynkiem, rozpoczęły działalność na niwie współpracy z różnymi społecznościami.

Współczesne wyzwania stawiane przed etyką biznesu to definitywne zerwanie z instrumentalnym traktowaniem człowieka. Ani pracownicy, ani klienci nie mogą być uważani jedynie za środki konieczne do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa własnych celów, zwłaszcza w postaci zysku. Konieczne jest upodmiotowienie każdej jednostki ludzkiej, przejawiające się zasadami życzliwości, szacunku, solidarności i sprawiedliwości. Tak więc, etyka biznesu obejmuje, a w zasadzie wspiera się na powszechnie uznawanych wartościach i zasadach moralnych. Z drugiej strony pojawia się jednak chęć stosowania tzw. „etyki sytuacyjnej”, która za punkt wyjścia traktuje dane okoliczności i od nich uzależnia, w jakim stopniu postąpić uczciwie, a zatem sankcjonuje w pewnych warunkach postępowanie nieuczciwe [Strzelecki 2012, s. 126]. Jasnym powinno być, że postępowanie takie, choć może się wydawać uzasadnione, to na dłuższą metę przynosi dużo większe straty.

Szybkość dostępu do informacji oraz przestrzeganie reguł etycznych wpływa na kształtowanie nowych form współdziałania rynkowego. Można przyjąć, że zdolność do współzawodnictwa jest warunkiem przetrwania, natomiast rozwój i wzmacnianie pozycji konkurencyjnej od kooperacji [Duczkowska-Piasecka i in. 2013, s. 43]. Działanie w środowisku międzynarodowym, stwarza konieczność uwzględniania znacznie szerszego kręgu zainteresowanych niż tylko dostawcy, klienci, czy konkurenci. Lista interesariuszy wydłuża się wraz z rozwojem firmy. Przy czym rola, jaką odgrywają w świecie biznesu znacząco się może różnić. Stąd też konieczność znacznie bardziej elastycznego podejścia do budowania relacji biznesowych i parabiznesowych w otoczeniu. Przejawem takich postaw jest kooperencja, czyli kształtowanie z tymi samymi interesariuszami, raz zasad kooperacji, a w innych obszarach konkurencji. Wymaga to nowego postrzegania roli organizacji na współczesnym rynku i jakości powiązań z otoczeniem.

W celu tworzenia trwałych relacji konieczne jest zwiększenie stopnia zaangażowania obu stron współpracy. Zaangażowanie może jednak posiadać odmienne tło. Dla pewnej grupy podmiotów może mieć ono charakter afektywny, czyli oparty o emocje i kształtowany w oparciu o zaufanie. Dla innych partnerów może mieć z kolei charakter kalkulatorywny. Tym razem podłożem zaangażowania jest relacja korzyści i kosztów, a zatem gotowość do współpracy wynikać będzie z opłacalności wzajemnych relacji. Przesłanek tych nie należy traktować biegunowo. Bardziej uzasadnione jest poszukiwanie rozkładu najbardziej optymalnego w danych warunkach [Kwiatek, Leszczyński, Zieliński 2009, s. 123].

Bez względu na zakres kształtowanych relacji, obecnie największą rolę przywiązuje się do charakteru współpracy z klientem. Odbiorca oferty stał się zarówno punktem wyjścia, jak i finalnym weryfikatorem skuteczności działań rynkowych. Przez co zakres kontaktów z klientami znacznie się rozszerzył i już całkowicie wyszedł poza ramy samej tylko transakcji. W związku z tym, nabywcy uczestniczą w procesie kształtowania oferty do nich skierowanej, co ma zwiększyć dopasowanie stosowanych rozwiązań do oczekiwań odbiorcy i przez

to podnieść wartość produktu. Osiągnąć to można poprzez skoncentrowanie się podmiotów na zaspokajaniu specyficznych potrzeb w wybranej niszy rynkowej lub poprzez daleko posuniętą indywidualizację obsługi [Duczkowska-Piasecka i in. 2013, s. 44].

Na zakończenie rozważań na temat otoczenia nie można pominąć kwestii globalizacji, która jest procesem w znaczącym stopniu wpływającym na kształt zdarzeń. Bez wątpienia proces globalizacji w połączeniu z rozwojem technologii informacyjnych stworzył zupełnie nowe środowisko prowadzenia biznesu. W obecnej dobie każdy, kto chce zapewnić sobie miejsce na rynku (bez względu na jego zasięg) musi spełniać światowe standardy jakości i obsługi klienta. Jest to również powiązane z koniecznością ciągłych poszukiwań innowacyjnych rozwiązań, zarówno produktowych, jak również w sposobie świadczenia usług. Bez wysiłków na wymienionych polach nawet podmioty o zasięgu krajowym, czy też regionalnym nie obronią swoich udziałów rynkowych w zderzeniu z konkurentami globalnymi, którzy nie wchodząc na dany rynek fizycznie, wciąż mogą stanowić istotne zagrożenie w przestrzeni wirtualnej [Goldsmith i in. 2007, s. 33].

Środowisko biznesu zmienia się w wielu obszarach jednocześnie. Zmiany te mają różny kierunek i nasilenie, ale stały się integralną częścią życia gospodarczego. A skoro otoczenie się zmienia, zmieniać się również muszą organizacje tak, aby być inicjatorem owych zmian lub przynajmniej za nimi nadążyć. Są to wyzwania stojące już nie tylko przez najwyższymi szczeblami zarządzania. Dotyczy to całej organizacji, a zatem na każdym poziomie pojawiają się wyzwania, którym firmy muszą sprostać. Dlatego też większe oczekiwania stawiane są przed menedżerami, którzy muszą wyjść poza szablon zarządzania i stać się liderami, aby skutecznie przeprowadzić zmianom.

Potrzeba przywództwa we współczesnych organizacjach

Nie tylko w otoczeniu zachodzą istotne zmiany wymagające nowych postaw wśród kadry zarządzającej. Znaczące przemiany zachodzą również w odniesieniu do zasobów, jakie są postawione do dyspozycji menedżerów. Dziś nie ma już wątpliwości, że kluczowym zasobem każdej organizacji są ludzie. Jednakże nie są to już tylko ręce do pracy. Dziś dużo cenniejszymi walorami pracowników są kreatywność, zdolność analizy, umiejętność pozyskiwania, przetwarzania, wykorzystania i rozprzestrzeniania wiedzy. Ponadto pojawiające się naciski na posiadanie poza strategią biznesową również programów społecznych sprawia, że autonomia pozycji lidera organizacji uległa erozji. Przyczyniła się do tego również aktywność zarządów, które przestały być biernymi obserwatorami i stały się czynnymi graczami na polu biznesu [Beckhard 1997, s. 140].

Organizacje działające w XXI wieku doskonale zdają sobie sprawę, że sensem ich istnienia nie jest środowisko gospodarcze, a wyznacznikiem sukcesu wysokość zysków. Są opinii, iż obecnie o powodzeniu decyduje kontekst społeczny. Oznacza to, że firma powinna wносить na rynek wymierne korzyści społeczne, opierać się na normach i zasadach społecznie akceptowanych i wspierać inicjatywy społecznie użyteczne. Dopiero taki wymiar aktywności sankcjonuje jej miejsce w życiu gospodarczym [Work 1997, ss. 94–95]. Wymaga to

znacznie szerszego spojrzenia na organizację i jej misję. Nie można ograniczać się jedynie do zadań menedżerskich, ale konieczne staje się objęcie przywództwa wobec współpracowników.

Współczesne firmy ze względu na szeroki dostęp do informacji potrzebują pracowników, którzy przetwarzając te informacje kreować będą wiedzę, możliwą do wykorzystania w praktyce. Powstają w ten sposób organizacje oparte na wiedzy, w których docenia się znaczenie wiedzy w procesie decyzyjnym. Są to organizacje sprawnie przystosowujące się do zmian w otoczeniu, ale również same te zmiany wywołujące [Kajrunajtys, online]. Charakterystyczne dla takich organizacji jest m.in. to, że następuje w nich odrzucenie tradycyjnych struktur działalności. Zburzenie utartej struktury hierarchicznej ma swoje konsekwencje w pozycji, a przede wszystkim postawie lidera. Nie jest on już jeden nad wszystkimi, w związku z tym musi przededefiniować swoje miejsce i swoją rolę w organizacji. Pracownicy wiedzy przejawiają ponadto wysoki poziom przedsiębiorczości wewnętrznej, co uznać należy za istotny atut firmy. Wewnętrzni przedsiębiorcy, to pracownicy, którzy potrafią dostrzegać szanse rynkowe i w taki sposób organizować swoją działalność, aby optymalnie je wykorzystać. Wymaga to jednak stworzenia właściwego środowiska, w którym potencjał przedsiębiorczy może się ujawnić, a przede wszystkim zostanie spożytkowany dla dobra organizacji. Dodatkową cechą w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy jest ciągle uczenie się, które przyjmuje wymiar indywidualny i grupowy. Podnoszenie swojej wiedzy przez jednostki, generuje wzrost zasobów wiedzy, a w kontakcie z innymi pracownikami prowadzić może do synergii i rozwoju wiedzy całej organizacji [Mikuła 2007, s. 51].

Wyzwaniem, przed którym stają liderzy we współczesnych organizacjach jest również kwestia etyki. Nie chodzi tu jedynie o przestrzeganie norm, formułowanie kodeksów etycznych, etc. Chodzi bardziej o potrzebę wzorca postaw etycznych, który z jednej strony jasno określa granice, a z drugiej staje się ważnym punktem odniesienia w codziennych działaniach. Wzorem takich postaw zwykle staje się lider, a zatem jego postawa wobec często błahych sytuacji naruszających zasady koegzystencji w grupie daje pracownikom możliwość wypracowania ram dla własnych postaw etycznych. Prawdziwą próbą charakteru lidera są sprawy karygodnych zachowań naruszających godność osobistą jednostek. W tych przypadkach przedmiotem analiz nie są już tylko granice zachowań etycznych, ale również postawa samego lidera. Rezultatem takich sytuacji może być ukształtowanie silnego autorytetu, w przypadku zdecydowanej postawy i rozstrzygnięcie kwestii zgodnie z zasadami lub też podkopanie swego wizerunku ze względu na nieumiejętne postępowanie lub całkowity brak reakcji.

Zakres wyzwań stojących przed osobami odpowiedzialnymi za sprawne funkcjonowanie organizacji jest obecnie bardzo szeroki. Pracownicy, z jednej strony, sami są często ekspertami w swoich dziedzinach, znacznie przewyższając wiedzą przełożonych, z drugiej zaś potrzebują wsparcia, aby w środowisku, w którym funkcjonują móc w pełni wykorzystać swój potencjał. Staje się to bardziej realne, gdy stykają się z liderami nie tylko na samym szczycie hierarchii.

Rodzaje liderów na różnych szczeblach organizacji

Nie ulega wątpliwości, że organizacje potrzebują dziś liderów. Jednakże dodać do tego należy, że są oni potrzebni na różnych szczeblach w hierarchii przedsiębiorstwa. Przy czym przywództwo nie zawsze musi być ściśle powiązane z pozycją formalną. Postrzegając przywództwo jako proces wywierania wpływu pojęcie to zostaje znacznie rozszerzone [Metcalf, Benn 2013, s. 372].

Ze względu na oczekiwania przed jakimi stawiani są liderzy na różnych szczeblach w organizacji, można wskazać koncepcje przywództwa najbardziej skuteczne do zastosowania w zależności od zajmowanego poziomu w hierarchii. W przypadku najwyższych szczebli na szczególną uwagę zasługuje koncepcja liderów globalnych. Liderzy średniego szczebla wiele mogą skorzystać posługując się przywództwem sytuacyjnym II Blancharda. Z kolei pracownicy liniowi wsparcie mogą znaleźć w przywództwie oddolnym. Przyjrzyjmy się zatem tym trzem koncepcjom.

Goldsmith z zespołem przyjęli bardzo ciekawą perspektywę badawczą. Wyszli oni bowiem z założenia, że chcąc określić kompetencje przywódcze w przyszłości nie można badać liderów dnia dzisiejszego. W związku z tym swoimi badaniami objęli młodych menedżerów wytypowanych przez swoje firmy jako najbardziej obiecujący potencjalni liderzy jutra [Goldsmith i in. 2007, s. 21]. Konsekwencją realizacji badania było wskazanie pięciu kluczowych kompetencji liderów z najwyższych stanowisk w hierarchii organizacji [Goldsmith i in. 2007, s. 28]:

1. myślenie globalne,
2. docenianie różnicowania kulturowego,
3. rozwijanie zmysłu technologicznego,
4. budowa relacji partnerskich i sojuszy,
5. dzielenie się przywództwem.

Liderzy na szczytach organizacji muszą zdecydowanie poszerzyć perspektywę swojej percepcji wychodząc poza sferę obecnych wpływów. Kompetencji tej nie należy jednak utożsamiać jedynie z wysiłkiem intelektualnym. Jest to bowiem zaledwie punkt wyjścia do podejmowanych decyzji oraz działań w celu realizacji wizji organizacji. Wszelkie decyzje będą musiały uwzględniać ogólnosięwiatową perspektywę, zwłaszcza w kontekście strategicznym, gdzie analiza trendów na globalnym rynku, wyznaczać będzie kierunki własnej polityki rozwoju przedsiębiorstwa [Goldsmith i in. 2007, ss. 33–42].

Współczesne organizacje coraz częściej stają się tygłem kulturowym. Upodmiotowienie jednostki sprawia, że staje się ona wyjątkowym bytem, wraz z reprezentowanymi przez siebie wartościami, zachowaniami, przekonaniami, czy wierzeniami. Wszystkie te wymiary muszą być poszanowane, aby okazywany jednostce szacunek był spójny. Dla lidera stanowi to istne wyzwanie, gdyż musi sobie radzić z „napięciem różnorodności”, traktowanym jako obciążenie towarzyszące mieszaninie różnic i podobieństw. Tylko przywódca, który zrozumie różnice swojego zespołu i ukierunkuje je na współpracę, bazującą na przyjmowaniu różnych pomysłów i odmiennych punktów widzenia będzie mógł zapewnić realizację celów strategicznych [Goldsmith i in. 2007, ss. 58–72].

Kolejną kompetencją niezbędną do opanowania przez liderów ze szczytów hierarchii jest zmysł technologiczny rozumiany jako zdolność rozpoznawania

szans pojawiających się wraz z rozwojem nowych technologii. I nie chodzi o to, aby liderzy uczyli się wszystkiego na temat technicznych złożoności nowoczesnych rozwiązań, ale żeby szukali odpowiedzi na pytanie: jak je zastosować w codziennej praktyce, aby osiągnąć optymalne rezultaty [Goldsmith i in. 2007, ss. 87–94].

Ze względu na zmiany zachodzące w organizacjach coraz większego znaczenia nabiera współpraca wewnętrzna, stąd potrzeba, aby liderzy organizacji zwiększyli swoje wysiłki ukierunkowane na budowę relacji kosztem sprawowania kontroli. W tym względzie znaczącą kompetencją będzie zdolność posługiwania się inteligencją emocjonalną. Nowego znaczenia nabierze również zdolność budowania zaufania, które jest warunkiem koniecznym współpracy. Dodatkowo zmiana, która w pracownikach wywołuje obawy, czy wręcz strach wymaga zaszczepiania pozytywnego nastawienia, jakże ważnego w kształtowaniu zaangażowania. [Goldsmith i in. 2007, ss. 105–119].

Złożone warunki, wielowymiarowość powiązań, tempo zmian, to tylko niektóre z czynników, które decydują o braku szans na samodzielną realizację i kontrolowanie wszystkich kwestii przez lidera, dlatego też w swoim repertuarze kompetencji musi on uwzględnić dzielenie się przywództwem. Bez tego powstaną zatory decyzyjne, a najbardziej utalentowani pracownicy będą szukać swoich szans w innych organizacjach. Dlatego też konieczne jest kreowanie liderów wewnątrz organizacji i docelowo stworzenie zespołu przywódców poczuwających się do odpowiedzialności za sukces firmy oraz stanowiących wsparcie przy realizacji najtrudniejszych wyzwań [Goldsmith i in. 2007, ss. 138–144].

Przywództwo globalne to prawdziwe wyzwanie dla menedżerów zarządzających na najwyższych szczeblach firmy. Muszą się oni stale doskonalić w wielu nowych wymiarach związanych z zajmowanym stanowiskiem, ale jednocześnie mogą stworzyć organizację, w której nie będzie ograniczeń i limitów, ale potencjał i możliwości ukierunkowane na przyszłość i pozwalające realizować ambitne wizje. W tym właśnie celu potrzebni są również liderzy na niższych szczeblach struktury.

Menedżerowie średniego szczebla stają przed ważnymi wyzwaniami, głównie o charakterze taktycznym. Muszą realizować różnego rodzaju projekty zbliżające organizację do osiągnięcia zamierzonych celów. W związku z tym, budują zespoły kompetentnych pracowników i podejmując wspólny wysiłek zapewniają ich realizację. W tych okolicznościach również potrzebni są liderzy i to na tyle elastyczni, aby służąc swoim podwładnym, wykrzesać z nich optymalne efekty. Pomocny w tym może być model przywództwa sytuacyjnego II Blancharda.

Zastosowanie modelu przywództwa sytuacyjnego II opiera się na wykorzystaniu dwóch kluczowych dla realizacji celów elementów. Jednym jest styl przywództwa, a drugim poziom rozwoju pracownika. Elementy te są ze sobą ściśle powiązane i tworzą swoistą teorię cyklu życia przywództwa, które ulega zmianie wraz z rozwojem podwładnych. Blanchard jednoznacznie wskazuje, że zadaniem lidera jest dopasowanie swojego stylu przewodzenia do poziomu rozwoju pracownika, na co wpływ mają takie składowe jak kompetencje zawodowe oraz stopień zaangażowania. W ten sposób lider ma do dyspozycji cztery

style, które powinien uruchamiać w zależności od sytuacji, w jakiej realnie znajduje się podwładny i są to [Blanchard i in. 2008, ss. 54–55]:

- styl dyrektywny – stosowany wobec pracowników o wysokim zaangażowaniu, ale niskich kompetencjach zawodowych, czyli podwładnych pełnych entuzjazmu jednak z brakiem doświadczenia;
- styl trenerski – najlepiej sprawdzający się przy pracownikach o wciąż niewielkich kompetencjach zawodowych, jednocześnie tracących zaangażowanie do pracy, w wyniku rutyny lub też nie dostrzegania sensu w wykonywanych obowiązkach;
- styl wspierający – skuteczny wobec pracowników o już dość wysokich kompetencjach zawodowych, przy jednoczesnym niestabilizowaniu poziomu zaangażowania, a więc osób, którym do większej samodzielności brakuje poczucia własnej wartości lub przyjęcia na siebie większej odpowiedzialności;
- styl delegujący – wiąże się z delegowaniem zadań pracownikom o wysokich kompetencjach i dużym zaangażowaniu, którzy wiedzą, co mają robić i przede wszystkim chcą to robić.

Model Blancharda można również rozszerzyć na menedżerów najwyższych szczebli, aczkolwiek ze względu na swoją elastyczność i bliski kontakt z podwładnymi, najbardziej sprawdzi się w zarządzaniu na poziomie taktycznym oraz operacyjnym. Niezaprzeczalnym walorem tej koncepcji jest konieczność bardziej szczegółowej analizy kompetencji pracowników, a ponadto nacisk na rozwój lidera, aby mógł efektywnie wypełniać swoje zadania w organizacji, skupiające się na stworzeniu środowiska, w którym zatrudnieni będą dążyć do optymalnej, indywidualnej efektywności. Stwarza to szansę na wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich firmy.

Ostatnia z prezentowanych koncepcji odnosi się do przywództwa oddolnego, którego idea zrodziła się w organizacjach społecznych, dając szansę na realizację inicjatyw pojawiających się w środowiskach lokalnych. W biznesie pierwszymi firmami, które sięgnęły po taki model działania, były organizacje oparte na wiedzy, wykorzystujące umiejętności i doświadczenie swoich pracowników. Ponadto otrzymali oni do swej dyspozycji narzędzia oparte na nowoczesnych technologiach pozwalające na dostęp do informacji, które wcześniej zarezerwowane były jedynie dla najwyższych szczebli zarządzania oraz środki bezpośrednio umożliwiające wykorzystanie tych informacji [Helgesen 1997, s. 47].

Przywództwo oddolne to swego rodzaju rewolucja zmierzająca do odrzucenia przestarzałego podejścia hierarchicznego, wciąż wydłużających się godzin pracy, ciągłemu stresowi i krótkowzrocznych rozwiązań. Jest to też podejście, które gloryfikując siłę umysłu, jednocześnie likwiduje istnienie tajemnic w organizacji i limitowanie dostępu do informacji. To wszystko jest bowiem traktowane jako ograniczniki dynamicznego postępu [Buzan, Dottino, Israel 2008, s. 17].

Organizacje pragnące odnosić sukcesy na globalnym, dynamicznie zmieniającym się rynku, muszą wykorzystywać wiedzę i kreatywność każdego pracownika. Zwłaszcza pracowników liniowych i kierowników najniższego szczebla. Wynika to przede wszystkim z bliskich kontaktów z najcenniejszymi inte-

resariuszami w otoczeniu, czyli klientami, ale również sprzedawcami czy dostawcami. Ponadto są zaangażowani w proces wytwórczy dóbr i usług, przez co widzą realne problemy, znają ich źródło, a często też najlepsze rozwiązania [Buzan, Dottino, Israel 2008, s. 18].

Aby wdrożyć w organizacji przywództwo oddolne, niezbędne jest spełnienie dwóch warunków. Pierwszym jest uaktywnienie się wśród kadry menedżerskiej osoby, która zainicjuje niezbędne działania, a drugim wprowadzenie proaktywnego podejścia do zmian. Postawa proaktywna oznacza, że firma nie zamierza jedynie reagować na zaistniałe sytuacje, ale chce im przeciwdziałać poprzez identyfikację problemów i niwelowanie przyczyn. Wymaga to początkowych inwestycji, które jednak dzięki aktywności pracowników liniowych szybko się zwracają. Liderzy oddolni muszą wiedzieć, że ich rozwiązania spotkają się z akceptacją, ale też oni sami muszą znać koszty wdrożenia swoich rozwiązań [Buzan, Dottino, Israel 2008, ss. 38–44].

Przedstawione powyżej trzy koncepcje nie wyczerpują dostępnych modeli przywództwa w organizacjach. Firmy powinny poszukiwać tych, które wniosą istotny wkład w ich rozwój, a przy okazji będą spójne z kulturą przedsiębiorstwa. Jedno nie ulega wątpliwości, liderzy dziś są potrzebni dla sukcesu organizacji, a powinni się znajdować na każdym szczeblu organizacji.

Zakończenie

Powyższy artykuł nie wyczerpuje tematu przywództwa na różnych poziomach w hierarchii organizacji. Jednak już z tych rozważań wyłania się obraz skomplikowanych realiów współczesnego otoczenia biznesowego, wobec których nie można przyjmować postawy pasywnej. Klarowna wizja przyszłości, poparta wiedzą, doświadczeniem i zaangażowaniem pracowników jest w związku z tym niezbędnym elementem. Jednakże, aby ten potencjał właściwie ukierunkować potrzebni są liderzy. Nie jedna osoba, która na swych barkach miałaby dźwigać ciężar funkcjonowania firmy, ale grupa ludzi gotowych na wysiłek służenia innym i wszczepiania w nich zaangażowania w budowanie przyszłości przedsiębiorstwa.

Współczesne organizacje mają w swoich szeregach prawdziwych liderów, którzy jednak nie są odkryci, gdyż za mało uwagi poświęca się analizie potencjału pracowników. A to właśnie oni, dostrzeżeni, ukierunkowani oraz wsparci przez swoich przełożonych potrafią doprowadzić do rewolucyjnych zmian. Mogą wziąć na siebie ciężar wprowadzania nowych reguł oraz kształtowania właściwych postaw współpracowników. Mogą budować zupełnie nowe podejście do relacji z klientami i innymi interesariuszami. Wymaga to jednak zmiany myślenia o przywództwie i przededefiniowania siatki pojęciowej. Dziś liderem może i powinien być każdy pracownik, bez względu na zajmowane stanowisko, jeśli ma coś do zaoferowania swojej firmie i ludziom, z którymi współdziała.

Bibliografia:

- Beckhard R. (1997), *O przyszłych liderach*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D. (2008), *Jednominutowy Menedżer i przywództwo*, MT Biznes, Warszawa.

- Buzan T., Dottino T., Israel R. (2008), *Zwykli ludzie – liderzy*, Muza S.A., Warszawa.
- Duczkowska-Piasecka M. (red.), Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (2013), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Goldsmith M., Greenberg C.L., Robertson A., Hu-Chan M. (2007), *Globalni liderzy – klejna generacja*, MT Biznes, Warszawa.
- Helgesen S. (1997), *Przywództwo oddolne*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Kajrunajtys D., *Organizacje oparte na wiedzy w społeczeństwie wiedzy* [on-line, data dostępu 24 lutego 2013]
- Kwiatek P., Leszczyński G., Zieliński M. (2009), *Komunikacja w relacjach business-to-business*, Dawertiwa, Poznań.
- Metcalf L., Bann S. (2013), *Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability*, "Journal of Business Ethics", vol. 112, issue 3.
- Mikuła B. (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Strzelecki A. (2012), *Rola etyki w reklamie biznesu*, [w:] Wyrzykowska-Antkiewicz M. (red.), *Zarządzanie dziś i jutro*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 16/2012, Warszawa.
- Work J.W. (1997), *Kierowanie zróżnicowaną kadrą pracowniczą*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa.

Kamila Malewska
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wpływ intuicji na proces podejmowania decyzji

The influence of the intuition on decision making process

Abstract: There is a growing interest in the intuition in a field of management especially in the aspect of decision making process. The reason of this interest is a consequence of growing complexity and changeability of business environment and conditions in which contemporary managers are forced to make decisions (pressure of time, lack or excess of information). All these factors cause that realization of decision making process according to rational model of decision making is difficult or sometimes impossible. The right solution of this problem seems to be an application of intuition in decision making process. On the basis of these deliberations very important question emerges: does intuition always contribute to right choices?

The main goal of this article is to take part in the discussion about the influence of the intuition on decision making process. This goal the author tries to achieve by analyzing advantages and disadvantages of application of the intuition in decision making process. The article consists of two main parts. In the first one the intuition is presented as relevant element of decision making process. In the other part of the article the author indicates arguments that confirm that intuition might be the cause of serious cognitive mistakes that can badly influence on decision making process.

Key-words: intuition, rational analysis, decision making process.

Wprowadzenie

Coraz powszechniej akceptowany jest fakt, że poza poznaniem racjonalnym istnieje również inne równorzędne źródło poznania – intuicja. Większość autorów postuluje, iż przełomowe decyzje nie powstają w wyniku powolnego procesu racjonalnego wnioskowania, lecz są konsekwencją przecucia, które nie do końca można precyzyjnie wyjaśnić [Galata 2004, s. 69].

Wzrost zainteresowania problematyką wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych, który można obserwować od końca lat 90. XX wieku jest konsekwencją niskiej efektywności tradycyjnych modeli podejmowania decyzji, które nie pozwalają na przewidywanie zachowań i zdarzeń oraz odkryć w dziedzinie psychologii ewolucyjnej wskazujących na rolę i znaczenie intuicji. Poza

tym zauważyć należy, że cechy otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje takie jak złożoność, zmienność, nieprzewidywalność oraz warunki, w których podejmowane są decyzje związane z presją czasu i brakiem pełnej informacji wymuszają oparcie procesów decyzyjnych w większym stopniu na intuicji niż racjonalnej analizie. Zasadne zatem staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie czy wykorzystanie intuicji w procesie podejmowania decyzji zawsze prowadzi do trafnych wyborów?

Celem referatu jest włączenie się w dyskusję dotyczącą intuicji w procesie podejmowania decyzji poprzez rozważenie pozytywnych i negatywnych aspektów jej wykorzystania. Referat składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej przedstawiono intuicję jako kluczowy element skutecznego zarządzania, a w szczególności procesu podejmowania decyzji. Natomiast w drugiej zaprezentowano argumenty świadczące o tym, że intuicja może być źródłem istotnych błędów poznawczych, a w konsekwencji decyzyjnych.

Intuicja jako kluczowy element skutecznego zarządzania

Intuicja rozumiana jest jako umysłowy proces oceny sytuacji i tworzenia konkluzji bez wykorzystania rzeczywistych informacji i procesu racjonalnego wnioskowania. W literaturze przedmiotu sugeruje się, że jej rola wzrasta w przypadku decyzji nieustrukturyzowanych, złożonych i o charakterze strategicznym [Harvard Business Essentials 2011, s. 128]. Dowodem potwierdzającym użyteczność intuicji w procesie podejmowania decyzji, zwłaszcza na poziomie strategicznym, są cechy decyzji intuicyjnych takie jak: całościowe, syntetyczne ujmowanie problemów, szybka ocena potencjalnych rozwiązań umożliwiająca eliminację opcji uznanych za niewłaściwe, generowanie niekonwencjonalnych pomysłów niezbędnych dla osiągnięcia przewagi na konkurencyjnym rynku czy poszukiwanie problemów w przyszłości, a nie w teraźniejszości co umożliwia przyjęcie niezbędnej w zarządzaniu strategicznym długoterminowej perspektywy [Bolestra-Kukuła 2003, s. 256]. Znaczenie intuicji w zarządzaniu strategicznym podkreślane jest również przez takie autorytety w dziedzinie zarządzania jak H. Simon czy P. Drucker. Zgodnie z tzw. technologią głupoty H. Simona, ludzie czasami zmuszeni są podjąć działanie przed jego rozważeniem. Autor uważa, że intuicja jest istotnym elementem skutecznego procesu podejmowania decyzji strategicznych, a schematy i doświadczenie mogą prowadzić do błędnych decyzji. Z kolei zdaniem P. Druckera podjęcie dobrej decyzji wymaga stosowania nietradycyjnych podejść, formułowania niestandardowych pytań i akceptowania nie zawsze logicznych rozwiązań, co wiąże się z wykorzystaniem intuicji w strategicznym procesie decyzyjnym [Drucker 1993]. A. Hayashi utrzymuje, że emocje, uczucia i intuicja są nie tylko ważne, ale wręcz niezbędne dla skutecznego podejmowania decyzji. Menedżerowie, którym nie udało się rozwiązać problemów decyzyjnych przy wykorzystaniu logicznych analiz często opierają swoje wybory decyzyjne na intuicji. Autor uważa, że w niektórych obszarach działania decyzje są skuteczniejsze, jeżeli bazują na intuicji np. w obszarze strategii i planowania korporacyjnego, marketingu, public relations, zarządzania zasobami ludzkimi czy w badaniach i planowaniu rozwoju. Sugeruje natomiast, że w przypadku rozwiązywania problemów powstałych w ramach produkcji, zarządzania operacyjnego

czy finansów sprawdza się w większym stopniu wykorzystanie racjonalnej analizy. Rolę intuicji podkreśla również H. Mintzberg, utrzymując, że warunkiem koniecznym skutecznego rozwiązywania problemów decyzyjnych jest zbalansowanie podejścia racjonalnego i intuicyjnego. Również praktycy będący liderami w swoich dziedzinach uznają intuicję za kluczowy element podejmowania decyzji i podkreślają, iż nie należy jej ignorować. Dzięki intuicji pewne dotychczas niezauważane dane są dostrzegane i mogą zostać poddane dalszej, bardziej szczegółowej analizie [Shaw 2010, ss. 70–72].

Na podstawie analizy literatury przedmiotu zidentyfikować można rolę, które pełni intuicja w zarządzaniu, a mianowicie [Khandelwal, Taneja 2010, ss. 150–155]:

1. jest „drogowskazem” dla menedżerów funkcjonujących w warunkach szumu informacyjnego – umożliwia ona podjęcie decyzji zarówno w sytuacji nadmiaru, jak i braku informacji. Menedżerowie bardzo często mają do czynienia ze zbyt dużą liczbą danych i informacji. Intuicja pozwala im skoncentrować się na tych istotnych i oddzielić je od tych mniej znaczących. Z kolei w przypadku braku kompletnej informacji intuicja wypełnia powstałą lukę informacyjną pozwalając na podjęcie decyzji.
2. Jest istotnym elementem efektywnego przywództwa – R. White twierdzi, że przywództwo to zdolność menedżera do określenia, które decyzje należy podjąć, nawet, jeżeli z pozoru wydają się one ryzykowne. Intuicja, zdaniem autora, pomimo, że nie ma ugruntowanych ram naukowych i jest trudna do zmierzenia stanowi kluczową cechę prawdziwego przywódcy [White 2004]. Z kolei J. Davenport sugeruje, że dzięki intuicji decyzje menedżerów są bardziej przejrzyste i intencjonalne. Podkreśla on, że kluczem do efektywnego przywództwa jest przewaga intuicji nad racjonalną analizą (po zrealizowaniu części analitycznej procesu decyzyjnego intuicja powinna pełnić rolę integrującą, a następnie kluczową w podjęciu ostatecznej decyzji) [Khandelwal, Taneja 2010, s. 151].
3. Ułatwia podjęcie decyzji w sytuacjach jednostkowych (unikalnych) oraz charakteryzujących się niskim stopniem przewidywalności. Większość sytuacji, w których funkcjonują współcześni menedżerowie ma charakter jednostkowy i brak w nich sformalizowanych zasad postępowania. W złożonym i turbulentnym otoczeniu precyzyjne wyznaczenie przyszłych kierunków działania i rozwoju jest utrudnione lub wręcz niemożliwe. Intuicja pozwala na określenie potencjalnych przedsięwzięć, których efektywność można, w pewnym stopniu, określić za pomocą symulacji. Intuicja sprzyja zatem minimalizacji kosztów związanych z inwestycjami w nieefektywne kierunki działania [Klein 2003].
4. Intuicja umożliwia rozpoznawanie wzorów sytuacji decyzyjnej, co w konsekwencji sprzyja szybkiemu i skutecznemu rozwiązywaniu problemów. Badania empiryczne wykazują, że menedżerowie wykorzystują intuicję w celu sprawdzenia i potwierdzenia wyników racjonalnej analizy [Isenberg 1984, ss. 81–90]. Oznacza to, że menedżerowie mogą stosować intuicję na każdym z etapów procesu decyzyjnego, nie tylko w trakcie opracowywania alternatywnych wariantów rozwiązania problemu.

5. Efektywne zarządzanie konfliktem – naturalną konsekwencją rosnącej złożoności i turbulencji otoczenia jest konflikt. Intuicyjny menedżer potrafi skutecznie przewidzieć kierunki zmian zachodzących w otoczeniu i w odpowiedzi na nie podjąć właściwe działania, aby rozwiązać niepokoje współpracowników i podwładnych. Jest on w stanie opracować scenariusz, który zminimalizuje dyskomfort pracowników i stopniowo dopasuje kierunki działania organizacji do zachodzących zmian. Poza tym intuicyjny menedżer jest w stanie działać szybko i precyzyjnie, nawet pod presją czasu.
6. Tworzenie wizji i strategii – intuicja pozwala na integrację zewnętrznych i wewnętrznych aspektów funkcjonowania organizacji, dzięki czemu możliwe jest całościowe spojrzenie na pojawiające się problemy. Intuicja umożliwia połączenie celów z oczekiwanymi efektami. Poza tym dzięki intuicji organizacja jest w stanie formułować cele w sposób dynamiczny, co oznacza, że może permanentnie rozwijać się, nawet w przypadku pojawienia się konfliktów wewnętrznych czy zmian w otoczeniu.
7. Zastosowanie intuicji w zarządzaniu operacyjnym – wyniki badań empirycznych dowodzą, że wykorzystanie intuicji w bieżącym zarządzaniu zwiększa jego efektywność np. zastosowanie intuicji w codziennych spotkaniach biznesowych poprzez prośbę o spontaniczne określenie odczuć i myśli w stosunku do agendy spotkania [Rosanoff 2000]. Praktyki te zwiększają zaangażowanie i świadomość analizowanych problemów. W przypadku rozważania decyzji strategicznych członkowie zespołu powinni zostać poproszeni o przedstawienie swoich racjonalnych i intuicyjnych argumentów. Wykorzystanie intuicji w zarządzaniu operacyjnym może także polegać na prowadzeniu dzienników intuicyjnych, w których zapisywane powinny być wszelkie przejawy intuicji związane z konkretnym przedsięwzięciem. Pozwoli to na konfrontację intuicji z wynikami racjonalnej analizy i być może zachęci menedżerów do częstszego jej stosowania w praktyce zarządzania.
8. Efektywne budowanie relacji z klientem – menedżer powinien potrafić identyfikować wszelkie przejawy swojej intuicji w odniesieniu do klienta, zarówno tej na poziomie fizycznym, emocjonalnym, jak i umysłowym.

Intuicja jako źródło błędów poznawczych i decyzyjnych

Intuicja rozważana jest w literaturze przedmiotu i w wypowiedziach praktyków biznesu w kontekście odniesionych sukcesów oraz trafnych wyborów. Mniej popularne są opinie dotyczące negatywnego wpływu intuicji na proces podejmowania decyzji. Wynika to z faktu, że osoby, które poniosły porażkę w wyniku wykorzystania intuicji nie są skłonne dzielić się doświadczeniami z tego zakresu. Eksperci z dziedziny zarządzania nie zalecają podejmowania decyzji wyłącznie w oparciu o intuicję. Tłumaczą to faktem, iż wykorzystując wyłącznie intuicję menedżerowie mają skłonność do upatrywania się analogii tam, gdzie ich nie ma. Autor wielu publikacji z tej problematyki E. Bonabeau sugeruje, że intuicji nie można traktować jako substytutu racjonalnej analizy, gdyż pozbawiona rozsądku analiza prowadzić może zarówno do sukcesu, jak i porażki [Harvard Business Essentials 2011, ss. 128–129].

Intuicja bardzo często definiowana jest jako nagle zrozumienie, pozyskanie wiedzy bez udziału racjonalnego wnioskowania. W literaturze przedmiotu w ramach tzw. teorii podwójnego procesu intuicja przeciwstawiana jest racjonalnemu (refleksyjnemu) myśleniu i postrzeganiu. W ujęciu tym wyróżnia się dwa typy poznania:

- typ 1: szybki, intuicyjny, o dużej wydajności (proces intuicyjny),
- typ 2: wolny, refleksyjny, o niskiej wydajności (proces racjonalny).

Intuicja rozumiana jest jako proces mało czasochłonny, objawiający się poczuciem pewności, nieomyślności, pozwalający na analizę znacznej ilości informacji i umożliwiający dokonywanie trafnych wyborów. Podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję nie wymaga wysiłku ze strony menedżera, ani korzystania z zasobów wiedzy zgromadzonych w świadomości (tzw. pamięci aktywnej). Proces ten dostarcza domyślne rozwiązania i odpowiedzi, które w późniejszym etapie procesu podejmowania decyzji mogą, ale nie muszą być poddane głębszej racjonalnej analizie. W literaturze przedmiotu z zakresu psychologii dotyczącej problematyki wnioskowania i podejmowania decyzji sugeruje się jednak, że intuicja może być źródłem kognitywnych uprzedzeń. Badania empiryczne dowodzą, że w przypadku zarówno złożonych, jak i prostych problemów decyzyjnych niepowiązanych z wcześniejszymi doświadczeniami racjonalna analiza pomaga uniknąć wyżej wspomnianych uprzedzeń. Pomimo, iż wydawać by się mogło, że ze względu na swoje cechy intuicja wspomaga skuteczną realizację procesu decyzyjnego, to jednak może być ona źródłem poważnych błędów [Evans 2010, ss. 313–314].

Podstawowe elementy składające się na percepcję intuicyjną to układ wzrokowy i pamięć skojarzeniowa. Oba te systemy tworzą, bardzo podatną na kontekst, spójną interpretację otaczającej rzeczywistości. Kontekst jest pojęciem złożonym obejmującym zarówno sygnały wzrokowe, wspomnienia i skojarzenia, jak i cele, obawy oraz odczucia. W momencie intuicyjnego porządkowania tych elementów umysł ludzki tworzy określoną wersję zdarzenia jednocześnie eliminując alternatywne interpretacje. Rozwiązania tworzone w oparciu o kontekst przy zastosowaniu intuicji bardzo często okazują się być trafne. Oczywiście zdarzają się również wyjątki, których skutkiem są, wcześniej wspomniane, błędy poznawcze. Są one niebezpieczne, gdyż menedżer nie jest w stanie zidentyfikować swoich błędów w myśleniu intuicyjnym. Niemożność wykrycia tych błędów tłumaczy akceptację przez menedżerów wniosków powstałych w ten sposób. Nawet, jeżeli menedżer posiada wiedzę o istnieniu uprzedzeń i skłonności w myśleniu intuicyjnym to nie może ich wyeliminować, gdyż trudno korygować błędy, których nie jest się w stanie zidentyfikować. Rozwiązaniem wydaje się być grupowe podejmowanie decyzji, gdyż ostateczni decydenci mogą dostrzegać błędy popełniane przez członków zespołu decyzyjnego. Oznacza to, że pomimo faktu, iż menedżer nie jest w stanie kontrolować swojej intuicji, to może on, posiadając odpowiednią wiedzę i narzędzia, w racjonalny sposób identyfikować i neutralizować błędy innych popełniane w wyniku wnioskowania intuicyjnego [Kahneman, Lovallo, Sibony 2012, ss. 62–73].

Intuicja jest procesem szybkim, gdyż nie jest poprzedzona świadomym procesem refleksyjnego myślenia. Dodatkowo określa się ją jako proces o du-

żej wydajności przebiegający w ramach podświadomości. Podejście refleksyjne natomiast uznawane jest za czasochłonne i realizowane jest w świadomości. Pogląd, że intuicyjne myślenie przebiega poza świadomością nie jest podzielany przez wszystkich autorów. Część z nich utrzymuje, że intuicja nie jest zaprzeczeniem logicznego myślenia, lecz oznacza stosowanie w myśleniu reguł odmiennych od logicznego wnioskowania. Przyjmuje się, że intuicja może odnosić się zarówno do podświadomości, jak i świadomości. Można przyjąć, że wykorzystanie intuicji wiąże się z procesem myślowym, ale dana jednostka nie jest świadoma jego przebiegu i w związku z tym nie jest w stanie go otworzyć. Procesy myślowe związane z wykorzystaniem intuicji pozostają dla badaczy nadal niewyjaśnione. W związku z powyższym jedynym sposobem zrozumienia intuicji wydaje się zestawienie jej z kontrastowym wnioskowaniem. Kolejną różnicą między postrzeganiem intuicyjnym a refleksyjnym (analitycznym) jest wykorzystanie tzw. aktywnej pamięci. Jej miarą jest ilość wiedzy, która może być przechowywana w pamięci krótkoterminowej, w trakcie realizacji zadania kognitywnego. W tym kontekście różnica między intuicją a racjonalną analizą polega na tym, że intuicja nie wymaga dostępu i korzystania z aktywnej pamięci. Dlatego też procesy intuicyjne przebiegają szybko, charakteryzując się dużą wydajnością i brakiem świadomości ich realizacji.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że teorie podwójnego procesu dotyczące podejmowania decyzji charakteryzują się strukturą, która można określić jako domyślnie-interwencyjną. Zakładają bowiem, że każdy problem decyzyjny w początkowej fazie rozważany jest z wykorzystaniem podejścia intuicyjnego, który pozwala na uzyskanie szybkiego, domyślnego rozwiązania problemu, które w późniejszym etapie procesu decyzyjnego może zostać zaakceptowane lub poddane dalszym rozważaniom przy wykorzystaniu podejścia analitycznego [Stanovich 2010]. Istnieją dowody z obszaru neuronauki potwierdzające powyższą kolejność działań w procesie decyzyjnym [Lieberman 2009, ss. 293–316]. Pytanie, które pojawia się coraz częściej w ramach teorii podwójnego procesu dotyczy czynników determinujących prawdopodobieństwo konieczności wykorzystania podejścia analitycznego w odniesieniu do pierwszego, domyślnego rozwiązania intuicyjnego. Pod uwagę brane są takie czynniki jak: presja czasu, obecność lub brak innych zadań do wykonania, motywacja do myślenia w sposób racjonalny, poczucie pewności w przypadku rozwiązania intuicyjnego, przywiązanie do tego rozwiązania, styl myślenia uzależniony od osobowości decydenta. Odnosząc się do cech osobowości decydenta podkreśla się, że impulsywność nie sprzyja wykorzystaniu podejścia analitycznego, a takie cechy jak skrupulatność, sumienność czy pracowitość będą zwiększały prawdopodobieństwo zastosowania racjonalnej analizy w celu potwierdzenia słuszności rozwiązania intuicyjnego. Poleganie na natychmiastowym poczuciu pewności co do rozwiązania problemu oznacza stosowanie intuicyjnego podejścia bez interwencji, wymagającego większego wysiłku, podejścia racjonalnego. Rozwiązania problemów decyzyjnych powstające na skutek wykorzystania intuicji postrzegane są przez decydenta jako słuszne. Jest on przekonany o ich wartości i czuje się do nich emocjonalnie przywiązany. Badania empiryczne z zakresu psychologii dowodzą, że nawet decydenci o wysokim ilorazie inteligencji poproszeni o „czysto” intuicyjne rozwiązanie prostych

problemów decyzyjnych w większości udzielali błędnych odpowiedzi [Frederick 2005, ss. 25–42]. Autorzy zajmujący się problematyką intuicji starają się odpowiedzieć na pytanie czy można dokonywać trafnych wyborów w oparciu wyłącznie o intuicję? Część autorów stoi na stanowisku, że decyzje powinny być bezwzględnie podejmowane z uwzględnieniem intuicji [Gigerenzer 2007]. Inni natomiast utrzymują, że brak lub niedostatecznie skrupulatnie przeprowadzona racjonalna analiza jest przyczyną błędnych decyzji. Te skrajne opinie należałoby uśrednić i przyjąć założenie, że istnieją określone warunki i obszary działania, w których intuicyjni decydenci są bardziej efektywni od racjonalnych i na odwrót.

Zakończenie

Badania empiryczne dowodzą, że intuicja stanowi podstawę większości podejmowanych decyzji i w wielu przypadkach przyczynia się do trafnych, a nawet przełomowych wyborów. Jednakże, może być także źródłem znaczących problemów wymagających zastosowania podejścia racjonalnego. Wielu menedżerów podejmuje decyzje na podstawie intuicyjnego przeświadczenia o słuszności danego rozwiązania problemu. Wynika to z istniejącej tendencji do przeprowadzania racjonalnego wnioskowania po podjęciu decyzji w celu usprawiedliwienia decyzji intuicyjnej i stworzenia pozorów świadomej kontroli. Wyniki badań wykazują ponadto, że menedżerowie nie są skłonni poszukiwać rozwiązań problemów z wykorzystaniem logiki i racjonalnego myślenia, jeżeli nie są wyszkoleni w tym obszarze. Brak wiedzy z zakresu podejmowania decyzji z wykorzystaniem racjonalnej analizy, niechęć do wysiłku związanego z jej przeprowadzeniem, presja czasu, przekonanie o własnej nieomyślności i poprawności rozwiązywania intuicyjnego oraz fakt, iż dla każdego działania można znaleźć racjonalnie brzmiące wytłumaczenie powodują, że menedżerowie często odwołują się wyłącznie do intuicji. Intuicja jest podejściem do podejmowania decyzji pozwalającym na przetworzenie wielu informacji, a w przypadku ich braku na niwelację luki informacyjnej, charakteryzującym się dużą wydajnością, niewymagającym wysiłku i czasu, a ponadto umożliwiającym równoległe rozwiązywanie kilku problemów decyzyjnych. Pomimo znacznej użyteczności intuicji jej zastosowanie nie zawsze jest gwarancją dokonania trafnego wyboru. Zasadne zatem staje się dążenie do sprecyzowania w jakich sytuacjach i warunkach można relatywnie bezpiecznie dokonywać wyborów intuicyjnych, a jakie wymagają zastosowania czasochłonnej racjonalnej analizy?

Bibliografia:

- Bolesta-Kukuła K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.
- Drucker P. (1993), *Managing for results*, HarperCollins, New York.
- Evans J.St.B.T. (2010), *Intuition and Reasoning: A Dual-Process Perspective*, "Psychological Inquiry", 21.
- Frederick S. (2005), *Cognitive reflection and decision making*, "Journal of Economic Perspectives", 19 (4).

- Galata S. (2004), *Strategiczne zarządzanie organizacjami*. Wiedza, intuicja, strategie, etyka, Difin, Warszawa.
- Gigerenzer G. (2007), *Gut feelings*, UK: Penguin, London.
- Isenberg D. (1984), *How Senior Managers Think*, "Harvard Business Review", November-December.
- Kahneman D., Lovallo D., Sibony O. (2012), *Zanim podejmiesz ważną decyzję*, Harvard Business Review Polska, Marzec.
- Khandelwal P., Taneja A. (2010), *Intuitive Decision Making in Management*, "The Indian Journal of Industrial Relation", vol. 46, no 1, July.
- Klein G. (2003), *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do?*, Currency, Doubleday, New York.
- Lieberman M.D. (2009), *What zombies can't do: A social cognitive neuroscience approach to the irreducibility of reflective consciousness*, [w:]. Evans J.St.B.T, Frankish K. (red.), *In two minds: Dual process and beyond*, UK: Oxford Press, Oxford.
- Podejmowanie decyzji. 5 kroków do lepszych decyzji*, (2011), Harvard Business Essentials, MT Business Ltd., Warszawa.
- Rosanoff N. (2000), *Cracking the Intuition code: Understanding and Mastering your Intuitive Power*, Tata Macgraw-Hill, India.
- Shaw P. (2010), *Podejmowanie trudnych decyzji. Osiąganie celów dzięki odważnemu działaniu*, Wolters Kluwer Polska sp.z o.o, Warszawa.
- Stanovich K.E. (2010), *Rationality and the reflective mind*, NY: Oxford University Press, New York 2010.
- White R. (2004), *Instinct and Intuition Are Crucial to the Art of True Leadership*, "Charlotte Business Journal", October 29/10.

Wioletta Skibińska
Politechnika Częstochowska

Dropshipping jako skuteczne rozwiązanie dla e-przedsiębiorców

Dropshipping as effective solution for e-business

Abstract: Currently conducting sales activities more often take place in a virtual environment. Electronic business is one of the most important factors of economic development and at the same time the right direction for these companies, which realizing that the main purpose of the activities, they also aim to significantly reduce of operating costs. Dropshipping is the next step in the effort to minimize the transfer of processes related to the delivery to the third party. As a result, decisions about the use of dropshippingu, company implementing sales may only take customer service without having to physically carry the magazine. In addition, this model is global, because it allows to implement worldwide sales, without the requirement of direct involvement in the delivery of the goods. The article includes both the theoretical foundations of this concept as well as examples of its operation in the market.

Key-words: dropshipping, supply, e-business, outsourcing.

Wstęp

W przeciwieństwie do tradycyjnych miejsc sprzedaży dóbr, w których trudno realizować działalność bez posiadania magazynu zapasów, sklepy prowadzone w Internecie mają dużą szansę na pominięcie problemów składowania towarów w wyniku stosowania tzw. dropshippingu. Koncepcja ta ciągle znajduje się w fazie wdrażania w przedsiębiorstwach już działających lub dopiero wchodzących na rynek elektroniczny, dlatego informacje na ten temat są znacznie ograniczone. Stąd też celem opracowania było przybliżenie tematyki przeniesienia procesu dostawy na firmę zewnętrzną zarówno w aspekcie teoretycznym jak i praktycznym.

Charakter dropshippingu

Dropshipping to „model logistyczny polegający na przeniesieniu procesu wysyłki towaru na dostawcę”, który można zastosować wyłącznie w działalności e-sklepów [Balcerak, Kwaśnicki 2008, s. 115]. Dokładniej dropshipping to proces sprzedaży detalicznej towarów, które w rzeczywistości nie są składowa-

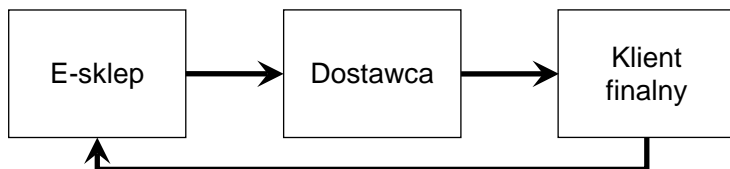
ne w magazynie sprzedawcy, lecz w magazynie producenta/dostawcy, który przyjmuje zamówienia detaliczne od sprzedawcy i wysyła produkty bezpośrednio do klienta finalnego [Otto, 2008, s. 3].

Dropshipping jest więc techniką zarządzania charakterystyczną dla łańcucha dostaw, w którym detaliści nie przechowują towaru we własnym magazynie. Zamiast tego, składają oni zamówienia klientów u hurtowników, a następnie towar wysyłany jest bezpośrednio do klienta. Zyski generowane są z różnicy między cenami hurtowymi i detalicznymi poszczególnych uczestników procesu. Dostawcą może być hurtownik, dystrybutor oraz każdy inny sprzedawca o dużej sile nabywczej i możliwości realizacji dużych zamówień [Snell 2006, s. 29].

Celem dropshippingu jest „optymalizacja łańcucha logistycznego polegająca na sprowadzeniu roli sklepu internetowego do wirtualnej platformy pośredniczącej w sprzedaży towarów” [Rdzeń 2012]. Proces ten minimalizuje ryzyko dla sprzedawcy, ponieważ nie musi on najpierw nabywać produktu, by potem sprzedać go klientowi finalnemu, ponieważ to dostawcy dbają o magazynowanie, pakowanie i wysyłkę produktów. Sprzedawca sprzedaje towar tylko, gdy występuje zapotrzebowanie, oszczędzając tym samym własne pieniądze.

Przechowywanie zakupionych towarów u dostawcy przypomina koncepcję VMI, natomiast korzystanie z usług transportowych u dostawcy – *outsourcing*. Powiązanie tych dwóch rodzajów usług z charakterem sprzedaży internetowej może ułatwić prowadzenie działalności sprzedażowej z jednoczesnym ograniczeniem kosztów gromadzenia zapasów oraz zwiększoną koncentracją na zadaniach marketingowych. Poza tym, model ten ma charakter globalny, ponieważ pozwala realizować zadania e-sklepu na całym świecie, bez wymogu bezpośredniego angażowania się w dostawę towaru. Ideę dropshippingu trafnie określa prosty model graficzny przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Zasady działania dropshippingu/The rules of operation dropshipping



Opracowanie własne na podstawie [Otto, 2008, s. 4].

Model ten (zob. rysunek 1) opiera się na kluczowym założeniu, które warunkuje wystąpienie współpracy wyłącznie na podstawie zaistnienia przekazu procesu wysyłki do dostawcy. W innym przypadku kooperacji, wykorzystanie tego terminu jest sprzeczne z zasadami działania dropshippingu.

Dropshipping może być uzupełniony innymi funkcjami i zadaniami ustalonymi pomiędzy stronami umowy handlowej, które opisane zostaną w dalszej części opracowania.

W Polsce zainteresowanie koncepcją dropshippingu pojawiło się stosunkowo niedawno, powodując, że wiedza na temat zarówno w zakresie zasad wdrożenia jak i stosowania wśród przedsiębiorców jest niewielka. Nie ma dokładnych statystyk, ile firm podejmuje się takiego rodzaju współpracy. Z informacji dostępnych ze źródeł internetowych wynika, że do połowy roku 2012 w Polsce zarejestrowano 35 hurtowni oferujących bezpośrednią dostawę do klienta [Portal eDropshipping4U.pl, stan na dzień 27.02.2013], natomiast liczba dostawców i e-sklepów korzystających z dropshippingu regularnie wzrasta [Gazeta Prawna.pl, Dropshipping spoza UE jest ryzykowny dla kupującego, 2011].

Portal TopConsumerReviews.com prezentuje siedmiu liderów światowego rynku dropshippingu, którzy zwykle występują w formie skonsolidowanych hurtowników (tabela 1).

Tabela 1. Ranking najlepszych światowych dropshipperów/List of Best Wholesale Dropshippers

L.p.	Nazwa	Opinia
1	WORLDWIDE BRANDS	Usługi przeznaczone dla dużego klienta, który jest zainteresowany zakupem i sprzedażą towarów w Internecie. Organizacja jest branżowym liderem w dostarczaniu wysokiej jakości towarów i pomocnych informacji. Baza danych zawiera ponad 8.000 renomowanych dostawców hurtowych, którzy oferują ponad 8 milionów produktów dla sprzedaży online.
2	DOBA	Przeznaczona dla różnego typu detalistów, posiada dostęp do ponad 75 producentów i ponad 1.200.000 produktów. DOBA oferuje dwa rodzaje członkostwa: członkostwo dla nowych sprzedawców online oraz aktywnych e-sklepów.
3	SHOPSTER	Strona internetowa oferuje szeroki wybór produktów do sprzedaży internetowej, łatwa w nawigacji. Shopster zapewnia ponad 900.000 produktów, dostępnych dla wielu sprzedawców.
4	DROPSHIPPED DIRECT	Dropshipped Direct posiada w dyspozycji ponad 150.000 produktów. Firma nie posiada specjalnych ofert, nie gwarantuje też zwrotu pieniędzy ani wymiany oferty. Produkty są wysyłane do klientów w taki sposób, jakby pochodziły bezpośrednio ze e-sklepu.

5	NATIONAL DROPSHIPPERS	Ma wszystkie narzędzia niezbędne do stworzenia wspólnej strony oraz, w zależności od wybranego pakietu, może założyć stronę internetową dla klienta. Oferuje ponad 100.000 produktów, które można sprzedać na własnej stronie internetowej lub za pośrednictwem strony internetowej zainstalowanej automatycznie.
6	OPERATION DROPSHIP	Strona główna jest bardzo przyjazna dla użytkownika i stanowi formę przewodnika informacyjnego. Oferuje ona ponad 150.000 unikalnych produktów z pełnymi opisami produktów, zdjęciami i cenami. Nie daje możliwości analizy kosztów związanych z usługą bez logowania się na okres próbny.
7	SIMPLX	Strona firmy jest dobrze rozplanowana i zawiera wiele przydatnych informacji. Powiązana jest z ponad 1.800 dostawców. Nie jest on jednak dropshipperem hurtownikiem, a jedynie pośrednikiem z kontaktach z hurtownikami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie
www.topconsumerreviews.com/wholesale-dropshippers.

Wymienione organizacje przedstawiają tylko liderów branży dropshipperów. Dysponują oni różnorodnym asortymentem, który magazynowany jest przez różnego typu hurtowników, co pozwala detalistom na korzystanie z usług jednego dostawcy, z korzyścią ograniczając działania pozasprzedawcze.

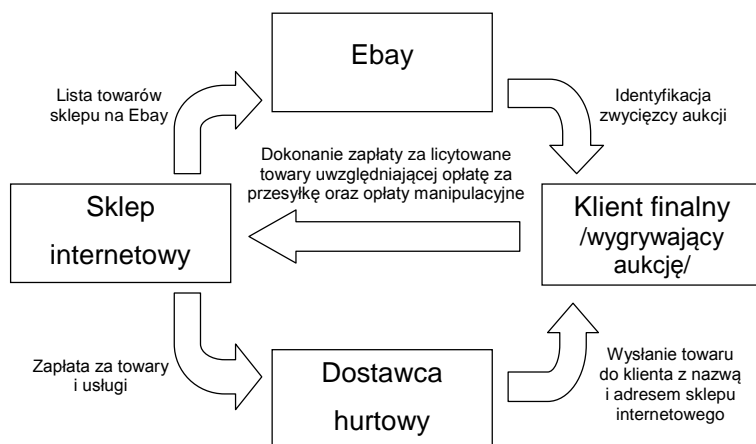
Przykłady funkcjonowania dropshippingu

Na przykładzie wybranych przypadków można obserwować praktyczny wymiar stosowania dropshippingu. Ciekawym przykładem może być platforma Ebay, która pośredniczy we współpracy dropshippingu i uwzględnia nabywanie towarów poprzez licytację. Platforma oferuje usługę dropshippingu zgodnie ze swoim katalogiem produktów, odpowiadających dostawcom hurtowym. Wszelkiego rodzaju informacje oraz zdjęcia o produkcie można pobrać ze strony dystrybutorów i wykorzystać do prezentacji we własnym sklepie internetowym lub na aukcji online. W momencie dokonania zakupu danej pozycji, dystrybutor powiadamiany jest e-mailowo o przedmiocie i miejscu wysyłki. Wizualny proces realizacji procesu dropshippingu przedstawia rysunek 2. Na platformie Ebay płatności realizowane są w systemie PayPal, co oznacza, że zarówno wysyłanie jak i odbieranie płatności odbywa się przez Internet.

Ebay oferuje bezpłatne korzystanie z dropshippingu, mając na celu zmotywowanie zarówno obecnych, jak i nowych klientów do rozwoju własnego biznesu bez ponoszenia zbędnych kosztów. Natomiast nabywanie przez

e-sklepy towarów po cenie hurtowej przyczynia się do szybkiego uzyskania rentowności sprzedaży.

Rysunek 2: Schemat funkcjonowania dropshippingu na przykładzie Ebay/Diagram of operation of dropshipping for example Ebay



Opracowanie własne na podstawie
[dropshippingwholesalers.com/free_dropshippers.html].

Za pośrednictwem serwisu Ebay można prowadzić firmę w różnych formach (fizycznego sklepu, katalogu, strony internetowej). Zysk wynika z różnicy między ceną hurtową a ceną finalną, którą klient płaci na rzecz sklepu.

Proces nawiązania współpracy z dropshipperem można przedstawić za pomocą następujących działań [por. brandsdistribution.com]:

- wyszukanie hurtowni oferujących bezpośrednie wysyłki do klienta,
- pobranie katalogów produktów dostawców,
- wybór produktów celem ich oferowania w sklepie internetowym,
- nawiązanie kontaktu z wybranymi hurtowniami,
- umieszczenie zdjęć i opisów na stronie sklepu internetowego,
- umieszczenie oferty sprzedaży na platformie Ebay.

Nawiązanie współpracy na zasadzie dropshippingu poprzez platformę Ebay nie wymaga instalacji żadnego specjalistycznego systemu informatycznego.

Ciekawe rozwiązania dla małych i średnich przedsiębiorstw działających w Internecie proponowane są także na stronie firmy Pixmania Sas [pixmania-pro.pl]. Firma oferuje ponad 35 tys. produktów z branży hi-tech, działa w ponad 30 krajach na świecie. Duży wybór asortymentu oraz możliwość wysyłania towarów nie tylko z kraju sprawiło, że firma ta zarejestrowała w 2011 roku łącznie ponad 300 tys. klientów. Średnio codziennie dostarcza 30 tys. paczek

na terenie Europy, realizuje także dostawy ekspresowe w czasie – do 72 godzin. W ramach dropshippingu dodatkowo oferowane są przez Pixmania Sas następujące korzyści: obsługa klienta w ramach doradztwa, okres gwarancji na produkty do 10 lat, opracowanie oferty cenowej, zabezpieczającej przed wzrostem cen do 8 dni, system zniżek ilościowych. Przedsiębiorstwo zastrzega sobie prawo zmiany cen w każdym momencie zgodnie z obowiązującym regulaminem i pobiera marże od sprzedaży, nie wymaga jednak instalacji odpowiedniego systemu. Konto sklepu można założyć na stronie internetowej firmy i korzystać z oferty online.

Istotnym elementem w obu prezentowanych przypadkach jest system płatniczy. W modelu dropshippingu przesyłki są wykonane przez osobę trzecią. Problem stanowi zapewnienie dokonania płatności przez klienta finalnego, zanim wysyłka zostanie zrealizowana. Skutecznym rozwiązaniem może być zastosowanie zautomatyzowanego systemu płatności, który automatycznie generuje wymagane i dokonane opłaty między sklepem i klientem oraz sklepem i dostawcą [Bragg 2005, s. 48]. Informowanie dostawcy o dokonaniu płatności przez klienta powinno automatycznie uruchomić proces wysyłania. Takie rozwiązanie wymaga jednak stosowania jednolitego systemu informacyjnego, co może być kosztowne szczególnie dla małych firm.

Korzyści i niedoskonałości koncepcji dropshippingu

Stosowanie modelu dropshippingu w sprzedaży internetowej wiąże się zarówno zaletami jak i wadami, zanim więc podmiot gospodarczy zdecyduje się na korzystanie z dropshippingu, powinien racjonalnie przemyśleć jego opłacalność dla siebie.

E-sklepy korzystające z dropshippingu nie muszą inwestować w zapasy, ponieważ towar nabywany jest w zależności od potrzeb dostawcy i natychmiast wysyłany przez niego do klienta finalnego [Snell 2006, s.19], pozwalając na skrócenie czasu dostawy poprzez redukcję jednego ogniwa w łańcuchu logistycznym. Brak zapasów nie wymaga posiadania oraz utrzymywania magazynów i tym samym redukuje niepotrzebny personel. Sprzedawcy nie muszą zatrudniać osób do pakowania i transportu towarów, ponieważ można polegać na hurtownikach, przy czym ważne jest, aby znaleźć dropshippera korzystającego z usług renomowanych producentów. Stosowanie koncepcji umożliwia przypisanie odpowiednich magazynów hurtowników do produktów.

Dodatkowo, produkty oferowane przez usługę dropshipping muszą być zgodne z celami biznesowymi. W ten sposób sprzedawcy detaliczni nie muszą płacić za powierzchnie magazynowe, nie muszą też nielegalnie przechowywać przedmiotów przeznaczonych na sprzedaż. Sklep omijając proces pakowania oraz przesyłki towaru, zyskuje czas na rozwój działań marketingowych, poszukując klientów do zakupu swoich produktów. Korzystanie z oferty kilku dostawców różnicuje ofertę i pozwala na szybką i sprawną zmianę asortymentu.

Zaletą dropshippingu jest również prostota jego wdrożenia. Zamówienie do dostawcy można wysłać drogą elektroniczną i tak samo realizować płatności przepływające między poszczególnymi uczestnikami procesu sprzedaży

[Stephenson, Rich 2008, s. 60]. Zwykle dostawca zobowiązuje się do wysyłania towarów pod nazwą e-sklepu.

Nie zawsze dropshipping wiąże się z samymi korzyściami. W przypadku sprzedaży popularnych produktów istnieje ryzyko spadku sprzedaży z uwagi na dużą liczbą konkurentów, którzy również mogą korzystać z dropshippingu [Snell 2006, s.20]. Ponadto, brak kontroli nad dostawą może powodować obniżenie poziomu obsługi klienta, w przypadku gdy dostawca nie wywiąże się z czasu dostawy. To do dropshippera należy prawidłowe oznakowanie paczki, śledzenie i ubezpieczenie zamówienia, co dodatkowo zwiększa ryzyko utraty wypracowanej reputacji e-sklepu [Stephenson, Rich 2008, s. 60]. Istnieje ryzyko, że dostawca umieści w paczce swoje foldery z ofertą, w wyniku czego klient skuszony chęcią tańszego produktu, może zaprzestać korzystania z usług e-sklepu.

W przypadku dużych zamówień w celu unikania opóźnień i błędów, systemy dropshippera oraz e-sklepu powinny być ze sobą skonfigurowane [Wrzałik 2010]. Wymaga to poprawnego zdefiniowania procesów handlowych dla obu stron oraz utworzenie dla nich odpowiednich interfejsów integracyjnych. Działania te warunkują właściwą wymianę informacji o płatnościach i wysyłkach, wiąże się to jednak z dużym nakładem czasu i środków pieniężnych, zanim system będzie działał tak, jak oczekiwano.

Branży e-sklepów towarzyszy zwykle duża konkurencja, co powoduje, że marże muszą być jak najniższe, jeśli detalista chce sprzedawać towar. Dlatego firmy, aby odnieść sukces, zazwyczaj nie mają możliwości konkurować ceną, zamiast tego muszą zapewnić sobie korzyści w inny sposób, najczęściej poprzez oferowanie najwyższej jakości produktów.

Kolejnym problemem jest brak kontroli nad poziomem zapasów, a dokładniej – ich brakiem w magazynie, gdy wystąpiło na nie zapotrzebowanie. Najlepszym sposobem, aby zminimalizować to zjawisko, jest nawiązanie współpracy z wieloma dostawcami o podobnym asortymencie produktów. Co jednocześnie wskazuje na wysokie ryzyko w przypadku, gdy korzysta się z usług tylko jednego hurtownika. Posiadanie przynajmniej dwóch dostawców zwiększa prawdopodobieństwo, że produkt będzie dostępny w magazynie.

Kiedy w sprzedaży bierze udział „strona trzecia”, to generalnie wiąże się to z większą liczbą błędów, pomyłek i problemów logistycznych. Dlatego jednym z kosztów korzystania z dropshippingu jest ponoszenie kosztów naprawy tego typu problemów.

Dropshipping mimo wielu zalet, nie zawsze nadaje się do stosowania w każdym przedsiębiorstwie. Z uwagi na brak kontroli nad przesyłkami oraz wymóg uiszczania opłat za usługi dropshippera, model ten powinno się stosować wtedy, gdy rzeczywiście przyniesie wymierne korzyści, na przykład, gdy [Rdzeń 2012]:

- nieznane są preferencje klientów finalnych odnośnie sprzedawanych produktów,
- firma nie posiada odpowiednio wysokich środków pieniężnych do zainwestowania we własny magazyn,
- istnieje potrzeba zatrudnienia dodatkowych osób do obsługi magazynu.

Model ten wydaje się być odpowiedni także dla tych przedsiębiorców, którzy nie zamierzają zajmować się magazynowaniem, pakowaniem oraz wysyłką towarów.

Jednak rozważając szeroki zakres usług dropshippingu, sprzedawcy podejmując decyzje o korzystaniu z oferty firm zewnętrznych, muszą przeanalizować przy ich wyborze pewne czynniki. Pierwszy z nich dotyczy sprzedawanych produktów przez detalistę, który powinien znaleźć odpowiedź na pytania – czy firma oferuje szeroki wybór towarów renomowanych producentów oraz czy można przeglądać produkty przed wyrażeniem zgody na wykorzystanie usług firmy zewnętrznej? Kolejnym ważnym elementem jest wartość usług. Detalista, który poszukuje dropshippera, powinien dowiedzieć się, za jaką opłatą firma świadczy swoje usługi i w jakim zakresie są one realizowane, z rozważeniem dodatkowych korzyści. Ostatnią ważną kwestią stanowi łatwość użytkowania internetowej strony dostawcy i hurtownika. Jeśli strona jest przejrzysta i łatwa w nawigacji, detalista może szybko i sprawnie obsługiwać klienta.

Zakończenie

Rozważając decyzję o wykorzystaniu modelu dropshippingu, należy pamiętać, że dropshipping nie będzie korzystny dla każdego e-sklepu. Należy przeanalizować wiele czynników działalności dotyczącej rodzaju oferowanych produktów, rozkładu popytu, okresu istnienia na rynku oraz poziomu dysponowanych środków finansowych sprzedawcy, zanim podjęta zostanie ostateczna decyzja. Samodzielna realizacja wszystkich procesów biznesowych zapewnia większą kontrolę nad przepływem strumieni informacyjnych i rzeczowych, zapewniając jednocześnie stały monitoring relacji z klientem. Dropshipping to skuteczne rozwiązanie dla nowych e-przedsiębiorców, których nakłady na działalność nie są wystarczające do nabycia i magazynowania dużej liczby towarów oraz prowadzenia skutecznej strategii promocyjnej. Model ten stanowi szansę rozwoju dużych podmiotów dystrybucyjnych i spedycyjnych, dotychczas niedziałających na wirtualnym rynku, ale dysponujących nadwyżką powierzchni magazynowych i długoletnim doświadczeniem w działalności logistycznej.

Bibliografia:

Balcerak A., Kwaśnicki W. (red.) (2008), *Metody symulacyjne w badaniu organizacji i w dydaktyce menadżerskiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Otto L. (2008), *How To Drop Ship Your Products, Increase the viability and profitability of your vendor program with drop shipping*, Creative Writing Studios & Boutique Up, Barron, USA.

Snell R. (2006), *Starting a Yahoo! Business For Dummies*, Wiley Publishing Inc., Indiana.

Bragg S. M. (2005), *Inventory Accounting: A Comprehensive Guide*, John Wiley&Sons, New Jersey.

Stephenson J. Rich J.R. (2008), *202 Things You Can Buy and Sell for Big Profits*, Entrepreneur Press, Madison.

Bibliografia elektroniczna:

Rdzeń K., *Dropshipping – czy warto?*, [w:] Serwis Sprzedawców Internetowych: <http://mensis.pl/logistyka/dropshipping-czy-warto/>, [online dn. 04.01.2013].

Portal eDropshipping4U.pl; Wykaz polskich hurtowni obsługujących Dropshipping: <http://edropshipping4u.pl/hurtownie-dropship-w-polsce>, [online dn. 07.02.2013].

Gazeta Prawna.pl, *Dropshipping spoza UE jest ryzykowny dla kupującego*, Piątek-Niedziela 22-24 lipca, nr 141, s. 84, [online dn. 27.02.2013]. http://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/532946.dropshipping_spoza_ue_jest_ryzykowny_dla_kupujacego.html, [online dn. 12.02.2013]. http://dropshippingwholesalers.com/free_dropshippers.htm, [online dn. 23.02.2012].

<http://www.pixmania-pro.pl/pl/pl/homepage.html>, [online dn. 27.02.2013].

Wrzałik P., *Dropshipping – zalety – wady – wskazówki – perspektywy*, <http://e-commerce-blog.contium.pl/2010/06/drop-shipping-zalety-wady-wskazowki-perspektywy/>, [online dn. 11.01.2013].

Brandsdistribution.com, B2B Fashion Desinger Distribution, Drop Ship Fashion Products Directly to Your Customers, <http://www.brandsdistribution.com/ftp/easydropshipping/dropshipping.html?gclid=CIGe2fWC3bECFY8mtAodKIIA7g>, [online dn. 11.02.2013].

<http://www.topconsumerreviews.com/wholesale-dropshippers> [online dn. 11.01.2013].

Andrzej Szuwarzyński
Politechnika Gdańska

Ocena efektywności działalności pracowników naukowych jako podstawa do wytyczania ścieżek kariery

**Efficiency evaluation of the activities of researchers as the basis for
staking career**

Abstract: The aim of this article is to present the possibilities of the Data Envelopment Analysis (DEA) method to evaluate the efficiency of scientific activities of the faculty members with Ph.D. degree employed in positions of assistant professors. DEA method and its applications in various aspects of the functioning of higher education is presented. The analysis is performed on the basis of data available from one faculty. The model and interpretation of its results is presented. Usefulness of the results for human resources policy is pointed out.

Key-words: efficiency, Envelopment Analysis, academic research.

Wstęp

Celem analizy jest ocena efektywności pracy nauczycieli akademickich ze stopniem doktora, zatrudnionych na stanowiskach adiunkta, w kontekście możliwości uzyskania stopnia doktora habilitowanego. Wyniki analizy mogą wspomagać decyzje odnośnie: przedłużania umów o pracę na stanowisku adiunkta, przenoszenia nierokujących na rozwój pracowników na stanowiska dydaktyczne lub zwolnienia. Analiza obejmuje pracowników zatrudnionych na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Obecnie przeprowadzane oceny pracowników, poprzedzające decyzje o przedłużeniu umowy, mają charakter jakościowy, przez co są w dużym stopniu subiektywne. Bazują na prostych rankingach wykorzystujących liczbę publikacji i uzyskane punkty oraz na opisowych opiniach bezpośrednich przełożonych. Podstawą wadą jest nieprzeprowadzanie ocen dla wszystkich w tym samym czasie, co uniemożliwia względne porównania pracowników. Taka metoda nie pozwala na określenie ryzyka nieuzyskania stopnia doktora habilitowanego w określonym czasie oraz przyczyn niezadawalającego poziomu dorobku naukowego.

Nieparametryczna metoda DEA

Pomiary efektywności opierają się na określaniu relacji między nakładami a rezultatami funkcjonowania danego podmiotu w kontekście postawionego

celu. Metody nieparametryczne, takie jak DEA, wykorzystują programowanie liniowe, nieuwzględniające wpływu czynnika losowego i błędów pomiaru, a także niewymagające określenia zależności funkcyjnej między nakładami a rezultatami ani wag, jakie mają być przypisane do nakładów i rezultatów [Cooper, Seiford, Tone 2000, s. 2]. DEA jest zorientowanym na dane sposobem podejścia do oceny efektywności zestawu obiektów, które przekształcają wielokrotne wejścia na wielokrotne wyjścia [Cooper, Seiford, Zhu 2004, s. 1].

Badanie efektywności wykorzystujące DEA polega na wyznaczaniu obiektów wzorcowych i przyrównywaniu do nich pozostałych obiektów. Bada się więc efektywność względną tzw. jednostek decyzyjnych (DMU – *Decision Making Units*). DMU jest klasyfikowana jako w pełni efektywna, na podstawie dostępnych danych, wtedy i tylko wtedy, gdy wyniki innych DMU nie wskazują, że niektóre z nakładów lub rezultatów mogą być poprawione bez pogorszenia niektórych innych nakładów lub rezultatów [Cooper, Seiford, Zhu 2011, s. 3]. Pierwszym i najczęściej stosowanym jest model CCR (od pierwszych liter nazwisk autorów) [Charnes, Cooper, Rhodes 1978, s. 430], w którym miara efektywności każdej DMU otrzymywana jest jako maksimum ilorazu ważonych rezultatów do ważonych nakładów.

Wynik efektywności (θ_o) dla grupy odniesienia DMU ($j = 1, \dots, s$) jest obliczany dla wybranych rezultatów (y_{rj} , $r = 1, \dots, s$) i nakładów (x_{ij} , $i = 1, \dots, m$), co można zapisać w następujący sposób:

$$\max \theta_o = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{ro}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{io}}$$

z warunkiem:

$$\frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \leq 1 \quad j = 1, \dots, n,$$

$$u_r, v_i \geq 0; \quad r = 1, \dots, s \quad i = 1, \dots, m,$$

gdzie:

y_{rj} , x_{ij} są znanymi rezultatami i nakładami j – tej DMU, a u_r , $v_i \geq 0$ są wagami zmiennych, które są określane przez rozwiązanie powyższego problemu, na podstawie danych z wszystkich DMU wykorzystanych jako zbiór odniesienia.

Pierwszym krokiem w analizie DEA jest dobór grupy ocenianych DMU oraz zestawu zmiennych określających nakłady i rezultaty. DEA jest pod tym względem elastyczna, jednakże konieczne jest zachowanie pewnych reguł: wartości nakładów i rezultatów muszą być dodatnie; preferowana jest mniejsza liczba nakładów i większa liczba rezultatów; jednostki miary nakładów i rezultatów nie muszą być takie same; wybór nakładów, rezultatów i DMU powi-

nien odzwierciedlać cele analizy [Cooper, Seiford, Tone 2000, s. 22]. Zbiór DMU powinien być jednorodny bądź prawie jednorodny (aby nie porównywać obiektów z natury nieporównywalnych), a kierunek preferencji musi być jednolity, tzn. wzrost rezultatu z punktu widzenia celu funkcjonowania DMU oceniany ma być pozytywnie, natomiast wzrost nakładu, przy zachowaniu stałości rezultatów, ma być oceniany negatywnie [Guzik 2009, ss. 27–29]. Liczba uwzględnionych w analizie DMU (**J**) powinna być większa od łącznej liczby nakładów i rezultatów (**N + R**); sugeruje się, aby $J > \max \{N \times R, 3(N + R)\}$ [Cooper, Seiford, Tone 2006, s. 272].

W zależności od celu badania można zastosować dwa podstawowe warianty modelu. Pierwszy nazywany jest modelem skierowanym na wejścia (*input-oriented*), który dąży do minimalizacji wartości nakładów przy zachowaniu przynajmniej danych poziomów rezultatów. Drugi określany jest jako model skierowany na wyjścia (*output-oriented*) maksymalizuje rezultaty bez wymagania zwiększenia którejkolwiek z wartości nakładów. Jednym z głównych celów analiz DEA jest wskazanie kierunku poprawy efektywności nieefektywnych DMU, co określane jest jako projekcja na granicę możliwości produkcyjnych (*production frontier*). Pozwala to na określenie dla każdej DMU, w zależności od orientacji modelu, wartości nakładów bądź rezultatów, które zapewnią jej pełną efektywność [Cooper, Seiford, Tone 2000, s. 41].

Przykłady zastosowań oceny efektywności w szkolnictwie wyższym

Metoda DEA znalazła szerokie zastosowanie w badaniu efektywności instytucji szkolnictwa wyższego, zarówno w obszarze działalności dydaktycznej, badawczej jak i organizacyjnej. Badania prowadzone są na różnych poziomach, począwszy od jednostek wewnątrz uczelni (takich jak wydziały, czy katedry), przez krajowe systemy edukacji wyższej do porównań międzynarodowych. Mało jednakże jest publikacji dotyczących oceny efektywności pracowników, chociaż w innych dziedzinach wyniki takich badań są publikowane, np. w ochronie zdrowia [Chilingerian 1995]. Przykładem badań mających na celu porównania międzynarodowe jest badanie efektywności oraz jej determinant w 259 publicznych uczelniach z siedmiu krajów europejskich w latach 2001–2005 [Wolszczak-Derlacz, Parteka 2011]. Kompleksowe badania 59 polskich uczelni publicznych, ukierunkowane na system finansowania, wykazały, że algorytm podziału dotacji nie jest adekwatny do efektywności poszczególnych szkół [Ćwiakała-Małys 2010]. Badania uczelni australijskich [Avkirian 2001, ss. 57–80] pozwoliły na zbadanie efektywności względnej działalności dydaktycznej, w tym skuteczności rekrutacji. Sformułowano kierunki poprawy zasad rekrutacji jak również stwierdzono, że większość uczelni działała w obszarze malejących korzyści skali, co wskazuje na możliwość redukcji zatrudnienia i bardziej efektywnej alokacji ograniczonych zasobów. W badaniach efektywności na poziomie wydziałów uczelni w Austrii [Leitner i in. 2007, ss. 517–538] na podstawie wyników efektywności stworzono ich ranking jak również określono możliwości poprawy nieefektywnych DMU. Ocena efektywności badań prowadzonych na uczelniach jest kluczową sprawą, szczególnie w kontekście systemu finansowania ze środków publicznych. Działania w tym zakresie dotyczą wspomagania decyzji pozwalających uniwersytetom

alokować środki finansowe bardziej efektywnie niż dotychczas, zwracając większą uwagę na jakość rezultatów badań [Korhonen, Tainio, Wallenius 2001, ss. 121–122].

Jednym z nielicznych zastosowań DEA, gdzie jako DMU występują poszczególne osoby, jest przykład oceny kandydatów w procesie rekrutacji na stanowisko wykładowcy na Wydziale Zarządzania w Worcester Polytechnic Institute (WPI) [Johnson, Zhu 2003, ss. 126, 130]. Zdaniem autorów ocena kandydatów jest długa i czasochłonna ze względu na: dużą liczbę zgłoszeń; trudności w osiągnięciu kompromisów przy zróżnicowanych kryteriach rekrutacji; konieczność pogodzenia preferencji członków komisji odnośnie poziomu przydatności kandydatów oraz brak informacji na temat relacji między różnymi miernikami osiągnięć kandydatów. Jak wykazano w tym artykule, DEA może rozwiązać wiele z tych problemów. W wykorzystanym modelu przyjęto jako nakłady liczbę lat doświadczenia od uzyskania stopnia doktora zakładając, że większe doświadczenie sprzyja osiągnięciu większej wydajności. Użyto kilku miar rezultatów działalności naukowej, w tym liczbę publikacji, raportów roboczych i wystąpień konferencyjnych, a w obszarze dydaktyki przyjęto liczbę nauczanych przedmiotów.

Powyższe przykłady wskazują, że wykorzystanie metody DEA w badaniu szkolnictwa wyższego może dotyczyć wielu aspektów i jest narzędziem użytecznym, a uzyskiwane wyniki mogą być w różny sposób wykorzystane.

Charakterystyka badanej próby

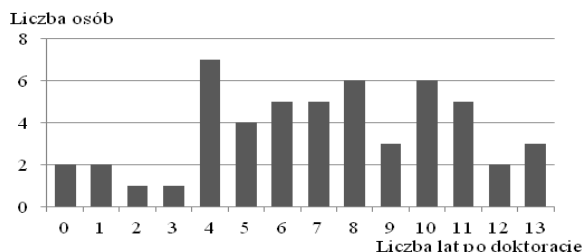
Na wydziale zatrudnionych jest 60 adiunktów, z czego 8 osób reprezentuje inne dziedziny niż nauki ekonomiczne i te osoby zostały pominięte w analizie w celu zachowania homogeniczności badanej próby (np. w dziedzinie nauk humanistycznych czy społecznych obowiązują inne kryteria oceny dorobku naukowego). Analiza została przeprowadzona dla stanu na koniec grudnia 2012 roku i obejmowała dorobek naukowy po uzyskaniu stopnia doktora. Wstępna selekcja danych bazowała na kryterium liczby lat po uzyskaniu stopnia doktora. Rozkład tego parametru dla 52 nauczycieli akademickich przedstawia rysunek 1.

Mediana liczby lat po doktoracie wynosi 8. Z tej grupy dwie osoby uzyskały stopień doktora w roku 2012 i dwie osoby w 2011. Te cztery osoby zostały usunięte z próby, ze względu na zbyt krótki okres od chwili obrony doktoratu. Z podobnych powodów z badanej próby wyeliminowano również jednego pracownika, który uzyskał stopień doktora 6 lat temu, ale jest zatrudniony na wydziale od dwóch lat, z czego większość czasu przebywał na stypendium zagranicznym.

Aż 19 osób uzyskało stopień doktora 9–14 lat temu, a więc stanowią one grupę o najwyższym stopniu zagrożenia, dla której uzyskanie stopnia doktora habilitowanego może stanowić poważny problem. Grupą rokującą największe nadzieje na przeprowadzenie procedury habilitacyjnej są nauczyciele akademicy, którzy obronili doktoraty w okresie mniej niż 9 lat przed rokiem 2012 i mają dorobek naukowy na odpowiednim poziomie. W badanej grupie znajduje się również jedna osoba, która uzyskała już stopień doktora habilitowanego w styczniu 2013, po 12 latach od obrony doktoratu (10 lat na stanowisku

adiunkta). Pozostawienie tej osoby w badanej próbie jest uzasadnione, ponieważ będzie to wzorcowy obiekt odniesienia dla pozostałych pracowników. Po wstępnej selekcji danych analizie i ocenie poddano ostatecznie 47 osób.

Rysunek 1. Rozkład liczby lat po doktoracie (Distribution of number of post-doctoral years)



Źródło: opracowanie własne.

Wewnętrzne regulacje uczelni [Statut 2012], dla osób ze stopniem doktora, które zostały zatrudnione przed 1 października 2011 roku, umożliwiają przedłużenie zatrudnienia na stanowisku adiunkta do 15 lat po uzyskaniu stopnia doktora. O przedłużeniu wnioskuje dziekan wydziału, jeżeli pracownik uzyska pozytywną ocenę przeprowadzoną na dotychczas obowiązujących zasadach.

Na potrzeby analizy zostały określone parametry charakteryzujące działalność badawczą jak również inne parametry, które zostaną wykorzystane przy interpretacji wyników.

Działalność badawcza jest oceniana głównie na podstawie liczby i jakości publikacji. Na podstawie danych z systemu bibliotecznego Politechniki Gdańskiej dla każdego pracownika ustalono liczbę publikacji i przypisane im punkty w kilku kategoriach:

1. artykuły w czasopismach wyróżnionych w JournalCitationReports,
2. artykuły w czasopismach z wykazu MNiSW,
3. książki / podręczniki o zasięgu krajowym,
4. rozdziały, artykuły w książce, podręczniku w języku o zasięgu międzynarodowym,
5. rozdziały, artykuły w książce – dziele zbiorowym / podręczniku o zasięgu krajowym,
6. publikacje w recenzowanych wydawnictwach zbiorowych (także w materiałach konferencyjnych),
7. inne, takie jak artykuły nierecenzowane, komunikaty raporty itp.

Ocena dorobku w procedurze habilitacyjnej preferuje publikacje w czasopismach zagranicznych, krajowych i autorskie monografie. Rozdziały w monografiach, to z reguły materiały konferencyjne, które w wielu przypadkach ze względu na ich objętość niespełniają wymagań stawianych rozdziałowi w monografii i nie są punktowane. Dlatego też w dalszej analizie uwzględniane są jedynie punkty z czterech pierwszych wymienionych wyżej kategorii.

W postępowaniu habilitacyjnym istotne jest określenie wkładu danej osoby w rozwój określonej dyscypliny nauki. Stąd przy ocenie ważne jest ile dana osoba ma publikacji samodzielnych, a ile ze współautorami. Dla wszystkich publikacji każdego pracownika została określona liczba publikacji samodzielnych i ze współautorami. W przypadku publikacji mających więcej niż jednego autora punkty jej przypisane zostały podzielone proporcjonalnie do liczby współautorów, nawet, jeżeli współautorzy byli spoza uczelni. Odzwierciedla to rzeczywisty wkład ocenianej osoby w przygotowanie danej publikacji.

Działalność dydaktyczna została uwzględniona w przedstawionym modelu w formie obciążeń dydaktycznych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych. Przyjęto średnią liczbę godzin z trzech lat 2009/2010 do 2011/2012. Dodatkowo wprowadzona została zmienna określająca, czy pracownik ma drugi etat. Te dwie informacje traktowane są jako czynniki negatywnie wpływające na działalność badawczą, gdyż ograniczają czas jaki pracownik może poświęcić na pracę naukową. Będą one wykorzystane przy interpretacji wyników oceny efektywności. W przeprowadzonej analizie nie uwzględnia się osiągnięć dydaktycznych w kategoriach ich jakości.

Proponowany model i struktura zmiennych

Do oceny efektywności naukowej adiunktów wykorzystano metodę DEA. Ponieważ celem badania jest ocena dorobku naukowego, a więc rezultatów procesu związanego z badaniami prowadzonymi przez pracowników, przyjęto model CCR zorientowany na wyjścia. Konieczna jest modyfikacja opisanego wyżej modelu, ze względu na specyfikę badanego problemu. W przypadku oceny dorobku naukowego łatwo jest określić rezultaty, natomiast problemem jest ustalenie nakładów. Rozwój naukowy nie zawsze jest powiązany z wymiernymi nakładami, poza czasem poświęcanym przez poszczególnych pracowników. Jednakże również ilość czasu, jaką przeznacza się na działalność badawczą nie jest rejestrowana.

Tego typu problem, gdy nie ma jednoznacznie zdefiniowanych nakładów, rozwiązywany jest poprzez budowę modelu z pojedynczym stałym wejściem o wartości równej jedności (*single constantinput*) [Lovell, Pastor 1999, ss. 46–51]. Taki model jest szeroko stosowany w przypadku analizy efektywności, gdy ocenianymi DMU są poszczególne osoby i ma szereg implementacji w ocenach sportowców, np. zawodników koszykówki [Cooper, Ruiz, Sirvent 2005; Cooper, Ramón, Ruiz, Sirvent 2011]. W przypadku, gdy nie są rozważane bezpośrednie nakłady, należy to interpretować tak, że w analizie nie ma bezpośredniego odniesienia do zużywanych zasobów na osiągnięcie określonych rezultatów. Włączenie do modelu tylko jednego stałego nakładu równego jedności dla wszystkich DMU oznacza, że każda DMU robi wszystko, aby najlepiej realizować swoje działania, czyli działała tak dobrze jak może i potrafi [Ruiz, Pastor, 2011 s. 8].

Podstawowym problemem w formułowaniu modeli DEA jest ustalenie zmiennych charakteryzujących rezultaty i nakłady. Zgodnie z zasadami metody DEA i przykładami opisanymi w literaturze wytypowano parametry charakteryzujące rezultaty działalności naukowej.

Do modelu przyjęto, jako jedyny nakład, pojedyncze wejście mające dla każdej DMU wartość jeden oraz zestaw trzech zmiennych charakteryzujących rezultaty:

1. PUNKT_IST – liczba punktów publikacji punktowanych,
2. PUBL_MONO – liczba rozdziałów w monografiach (niepunktowanych),
3. PUBL_SAMO – liczba publikacji samodzielnych (bez współautorów).

Ten zestaw zmiennych został wyodrębniony z kilkunastu wstępnie zdefiniowanych zmiennych, których wartości zostały określone dla każdego pracownika. Do wyboru wykorzystano analizę wrażliwości pozwalającą na określenie istotności wpływu poszczególnych rezultatów na badane DMU [Montoneri, Lin, Lee, Huang 2012]. Spośród zmiennych niewykorzystanych bezpośrednio w modelu część jest wykorzystana przy interpretacji wyników. Są to:

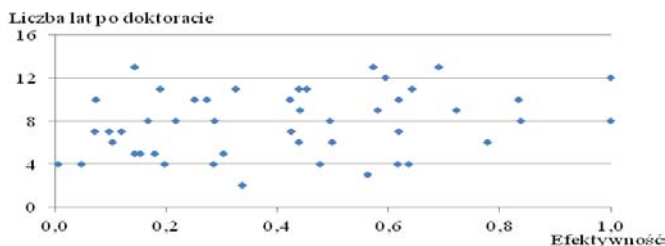
1. CZAS – liczba lat po doktoracie,
2. PUNKT_IST_ROK – średnia liczba punktów uzyskiwana w roku,
3. PUBL_SAMO_UDZIAL – udział liczby publikacji samodzielnych w liczbie wszystkich publikacji,
4. GODZINY_DYD – liczba godzin dydaktycznych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych,
5. DRUGI_ETAT – praca na drugim etacie.

Obliczenia przeprowadzono za pomocą programu MaxDEA Basic 5.2¹.

Wyniki i interpretacja

Podstawowe wyniki, czyli wartości efektywności przedstawione są na rysunku 2. Brak jest zależności między efektywnością a czasem, jaki upłynął od momentu uzyskania stopnia doktora. Wskazuje to na bardzo zróżnicowane zaangażowanie poszczególnych pracowników w działalność naukową. Są dwa przypadki osiągnięcia pełnej efektywności, w tym wspomniana osoba, która w styczniu 2013 uzyskała stopień doktora habilitowanego i druga osoba, która jest w trakcie procedury habilitacyjnej.

Rysunek 2. Efektywność i liczba lat po doktoracie (Efficiency and post-doctoral years)



Źródło: opracowanie własne.

¹ Program do pobrania ze strony <http://www.maxdea.cn/> [10.06.2012].

Wszystkie osoby można pogrupować według wartości wyniku efektywności na cztery kategorie. Pierwsza to osoby, które mają współczynniki efektywności wyższe od 0,7. W tej grupie liczącej 6 osób, poza jedną z uzyskaną niedawno habilitacją, znajdują się dwie osoby, które są w trakcie procedury habilitacyjnej oraz dwie, które planują wszczęcie procedury w najbliższym czasie. Ponieważ wśród parametrów charakteryzujących rezultaty poza punktami są również uwzględnione rozdziały w monografiach, jest również jedna osoba, która ma zdecydowanie mniej punktów, ale relatywnie dużą liczbę niepunktowanych rozdziałów w pracach zbiorowych. Druga grupa to osoby mające wynik efektywności pomiędzy 0,5 a 0,7, licząca 10 osób, w której jest jedna osoba w trakcie procedury habilitacyjnej i jedna, która jest na etapie przygotowań do wszczęcia procedury. Występuje tu podobne zjawisko jak w poprzedniej grupie, gdzie w niektórych przypadkach dominuje dorobek bazujący na niepunktowanych rozdziałach w monografiach. Trzecia grupa licząca 12 osób ma wynik efektywności między 0,3 a 0,5. Ostatnia grupa licząca 19 osób ma współczynnik efektywności mniejszy od 0,3. W tej grupie 5 osób ma efektywność poniżej 0,1 a 9 osób między 0,1 a 0,2.

Jest oczywiste, że ocena nie może bazować jedynie na wartości współczynnika efektywności. Pełna interpretacja wymaga uzupełnienia o inne parametry, co również pozwoli ocenić realność szans na uzyskanie w terminie stopnia doktora habilitowanego. Uwzględniona zostanie projekcja oraz wcześniej zdefiniowane zmienne. Przykład wyników projekcji oraz wartości rzeczywistych dla czterech osób jest przedstawiony w tabeli 1.

Tabela 1. Wynik efektywności i projekcja (Efficiency score and projection)

P.	Efektywność	PUNK_IST		PUBL_MONO		PUBL_SAMO	
		Projekcja	Rzeczywiste	Projekcja	Rzeczywiste	Projekcja	Rzeczywiste
	0,4942	171	85	31	12	65	32
	0,4221	179	76	21	6	50	21
	0,1429	163	14	42	6	80	7
	0,0726	164	12	41	3	79	5

Źródło: opracowanie własne.

Dla pierwszej osoby z wynikiem efektywności około 0,5, na podstawie projekcji można stwierdzić, że dla uzyskania pełnej efektywności, która warunkuje przystąpienie do procedury habilitacyjnej, konieczne jest zwiększenie liczby punktów o 86; liczby rozdziałów w monografiach o 19 oraz zwiększenie liczby samodzielnych publikacji z 32 do 65. Biorąc pod uwagę, że osoba ta jest 8 lat po doktoracie i przyjmując 15 letni okres do uzyskania habilitacji, konieczne jest uzyskiwanie rocznie minimum 12 punktów za artykuły w czasopiśmie. Biorąc pod uwagę, że do tej pory wskaźnik punktów na rok PUNKT_IST_ROK wynosił dla tej osoby 10,6 wymaga to zintensyfikowania działalności publika-

cyjnej. Wskaźnik PUBL_SAMO_UDZIAL wynosił 0,82, czyli wszystkie kolejne publikacje powinny być samodzielne. Warto zwrócić uwagę na potencjalne przeszkody w większej aktywności naukowej. Parametr GODZINY_DYD wskazujący obciążenie zajęciami wynosił dla tej osoby średniorocznie 558 godzin, czyli przekraczał pensum 2,4 razy. Chcąc uzyskać lepsze wyniki konieczne jest zredukowanie obciążeń dydaktycznych. To jest średni przypadek, który przy odpowiednim ukierunkowaniu powinien zakończyć się sukcesem.

Drugi przypadek to osoba z efektywnością na poziomie 0,42, lecz z 10 letnim stażem na stanowisku adiunkta. Dla uzyskania pełnej efektywności konieczne jest w okresie 5 letnim uzyskanie 104 punktów i opublikowanie 15 rozdziałów w monografiach. Rocznie powinna więc uzyskiwać 21 punktów, co wydaje się nierealne przy dotychczasowej wartości wskaźnika PUNKT_IST_ROK, która wynosi 7,6. Warto podkreślić, że obciążenie dydaktyczne jest na poziomie 300 godzin rocznie, co nie stanowi podstawowej przyczyny słabej aktywności naukowej. Jest to przykład, który nie rokuje osiągnięcia stopnia naukowego doktora habilitowanego i powinno być rozważone przesunięcie na stanowisko dydaktyczne.

Trzecia osoba mająca efektywność na poziomie 0,14 jest pięć lat po obronie doktoratu. Aby uzyskać pełną efektywność musi w okresie 10 lat zdobyć 150 punktów (rocznie 15, przy obecnym wskaźniku wydajności 2,7) i dodatkowo opublikować 36 rozdziałów w monografiach. Biorąc pod uwagę relatywnie długi czas, są szanse na osiągnięcie pełnej efektywności, jednakże wymaga to wnikliwego monitorowania w najbliższych latach.

Natomiast nietrudno sobie wyobrazić, że czwarta osoba z efektywnością poniżej 0,1, która jest 10 lat po doktoracie i musi uzyskać w pięć lat 152 punkty przy wskaźniku PUNKT_IST_ROK równym 1,2 przy obciążeniu 395 godzin rocznie, mając jednocześnie drugi etat nie ma szans na uzyskanie habilitacji.

Podsumowanie

Przedstawiona procedura stwarza możliwości decydom do bardziej obiektywnego ocenia pracowników. Ważna jest możliwość powiązania wielu czynników wpływających na efektywność naukową pracowników. Trzeba jednakże pamiętać o tym, że jest to określanie efektywności względnej. O wynikach poszczególnych DMU decydują jednostki wchodzące do zbioru odniesienia, stąd procedura ta musi być cyklicznie powtarzana. W opisanym przypadku zbiór odniesienia (DMU o 100% efektywności) potwierdza poprawność modelu – jedna osoba uzyskała habilitację, a druga jest w trakcie procedury.

Bibliografia:

Avkiran N.K. (2001), *Investigating technical and scale efficiencies of Australian Universities through data envelopment analysis*, „Socio-Economic Planning Sciences”, nr 35.

Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. (1978), *Measuring the efficiency of decision making units*, „European Journal of Operational Research”, nr 6.

Chilingerian J.A. (1995), *Evaluating physician efficiency in hospitals: A multivariate analysis of best practices*, „European Journal of Operational Research”, nr 80.

Cooper W.W., Ramón N., Ruiz J.L., Sirvent I. (2011), *Avoiding Large Differences in Weights in Cross-Efficiency Evaluations: Application to the Ranking of Basketball Players*, „Journal of CENTRUM Cathedra”, vol. 4, issue 2.

Cooper W.W., Ruiz J.L. Sirvent I. (2005), *Selecting weights to evaluate the effectiveness of basketball players with DEA*, Centro de Investigación Operativa, Universidad Miguel Hernández de Elche, Elche.

Cooper W.W., Seiford L.M., Tone K. (2000), *Data Envelopment Analysis, A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*, Kluwer Academic Publishers, Londyn.

Cooper W.W., Seiford L.M., Tone K. (2006), *Introduction to Data Envelopment Analysis*, Springer, NowyJork.

Cooper W.W., Seiford L.M., Zhu J. (2011), *Handbook on Data Envelopment Analysis*, Springer, NowyJork.

Ćwiąkała-Małys A. (2010), *Pomiar efektywności procesu kształcenia w publicznym szkolnictwie akademickim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Guzik B. (2009), *Podstawowe modele DEA w badaniu efektywności gospodarczej i społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Johnson S.A., Zhu J. (2003), *Identifying 'best' applicants in recruiting using data envelopment analysis*, „Socio-Economic Planning Sciences”, nr 37.

Korhonen P., Tainio R., Wallenius J. (2001), *Value efficiency analysis of academic research*, „European Journal of Operational Research”, nr 130.

Leitner K.H., Prikoszovts J., Schaffhauser-Linzatti M., Stowasser R., Wagner K. (2007), *The impact of size and specialization on universities' department performance: A DEA analysis applied to Austrian universities*, „Higher Education”, nr 53.

Lovell C.A.K., Pastor J.T (1999), *Radial DEA models without inputs or without outputs*, „European Journal of Operational Research”, nr 118.

Montoneri B., Lin T., Lee Ch., Huang S (2012), *Application of data envelopment analysis on the indicators contributing to learning and teaching performance*, „Teaching and Teacher Education”, nr 28.

Statut Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2012.

Wolszczak-Derlacz J., Parteka A. (2011), *Efficiency of European public higher education institutions: a two-stage multicountry approach*, „Scientometrics”, nr 89.

Bibliografia elektroniczna:

Ruiz J.L., Pastor D., Pastor J.T. (2011), *Assessing Professional Tennis Players Using Data Envelopment Analysis (DEA)*, "Journal of Sports Economics", published online, DOI: 10.1177/1527002511421952

Program MaxDEA Basic 5.2, do pobrania ze strony <http://www.maxdea.cn/>

Magdalena Wiśniewska
Uniwersytet Łódzki

Wymiana wiedzy między uczelnią a sektorem przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia i wyniki badań

**Knowledge exchange between business and academia – selected issues
and research findings**

Abstract: In the construction of knowledge-based economy science has a special role. The university creates knowledge which may have commercial potential. The corporate sector may also have useful knowledge from the university perspective. Knowledge exchange processes between these entities, however, face a number of barriers. Nevertheless, you can indicate examples of cooperation between universities and business. Article aims to outline the above issues based on literature and research.

Key-words: knowledge-based economy, knowledge exchange, knowledge commercialization, knowledge transfer.

Wstęp

We współczesnej gospodarce wiedza, jej kreacja, wykorzystanie, przepływ czy współdzielenie staje się dominującym czynnikiem rozwoju. Tracą przy tym na znaczeniu tradycyjne czynniki rozwojowe. Kluczowe jest jednak nie tylko samo posiadanie wiedzy, ale zdolność przetworzenia jej w nowe produkty, usługi, technologie czy procesy użyteczne w systemie społeczno-gospodarczym. Mając na uwadze wkład wiedzy w rozwój gospodarczy, w literaturze przedmiotu akcentuje się pojęcie gospodarki wiedzy czy gospodarki opartej na wiedzy. Gospodarka oparta na wiedzy uznaje wiedzę (w jej szerokim rozumieniu) za czynniki kluczowy dla osiągania korzyści ekonomicznych [Jasiński 2009, s. 15; Runiewicz-Wardyn 2008]. Z kolei gospodarka wiedzy uznaje wiedzę za specyficzny produkt, podczas, gdy gospodarka oparta na wiedzy uznaje wiedzę za narzędzie do tworzenia innych produktów [Jasiński 2009].

Modele komercjalizacji wiedzy między uczelnią a biznesem

W kontekście rynkowego wykorzystania wiedzy znaczenia nabiera rola uczelni wyższych. Pytanie o możliwość praktycznego wykorzystania wiedzy tworzonej w uczelniach wyższych było nieuniknione, a jednocześnie poszukuje się rozwiązań na rzecz stymulowania do współpracy obu partnerów: przedsiębiorstw i uczelni. Uczelnie wyższe od dawna tworzą wiedzę i ją przekazują w formie

głównie publikacji naukowych i kształcenia. Ponadto, w tradycyjnie pojmowanym uniwersytecie, jeśli posiadało się kontakty ze światem biznesu, nie były one sformalizowane i polegały głównie na [Matusiak 2010, s. 209]:

- spotkaniach i dyskusjach w trakcie konferencji, sympozjów oraz targów,
- kontaktach w ramach profesjonalnych stowarzyszeń,
- wykładach gościnnych i konsultacjach,
- przepływie absolwentów, praktykach zawodowych,
- wspólnych publikacjach, studiowaniu literatury specjalistycznej.

Tak pojmowana tradycyjna rola uniwersytetu jest dla współczesnej gospodarki niewystarczająca. W świetle literatury przedmiotu, środowisko akademickie może zostać zaangażowane w proces transferu wiedzy i komercjalizacji technologii w czterech kierunkach [Howard 2005, ss. X–XI]:

- dyfuzja wiedzy: uniwersytety i instytucje badawcze generują użyteczną ekonomicznie i społecznie wiedzę poprzez wsparcie szeroko rozumianej adaptacji zdobyczy naukowych do przemysłu za sprawą komunikacji, edukacji, szkoleń, tworzenia norm i standardów produkcji i dystrybucji.
- tworzenie wiedzy: uniwersytety i jednostki badawcze tworzą wiedzę użyteczną z punktu widzenia społecznego i biznesowego poprzez sprzedaż lub licencjonowanie wyników prac badawczych. Wiedza uzyskuje charakter towaru na sprzedaż – własność intelektualna jest bezpośrednio wykorzystywana rynkowo. Jest to standardowy model komercjalizacji.
- tworzenie relacji wiedzy: uniwersytety i instytucje badawcze tworzą użyteczną ekonomicznie wiedzę poprzez świadczenie usług wykorzystujących własność intelektualną niebezpośrednio. Tworzone są platformy wymiany wiedzy, know-how, wiedzy tzw. „cichej”. Kładziony jest nacisk na współpracę, wspólne przedsięwzięcia, partnerstwa.
- transfer wiedzy przez zaangażowanie – użyteczna wiedza traktowana jest jako produkt poboczny wspólnoty interesów na linii uniwersytet – otoczenie. Chodzi o przekroczenie tradycyjnie rozumianych granic funkcjonowania uczelni na rzecz budowy wspólnych inicjatyw z różnymi interesariuszami systemu społeczno-gospodarczego.

Transfer wiedzy i komercjalizacja dokonuje się tradycyjnie za sprawą [Matusiak 2010, ss. 213–214]:

- wspólnych projektów badawczych i celowych realizowanych we współpracy z sektorem przedsiębiorstw,
- badań kontraktowych i zamawianych realizowanych na zlecenie przedsiębiorstw,
- zasilania rynku technologii przez nowe zgłoszenia patentowe, know-how,
- absolwentów, procesów dydaktycznych, studiów doktoranckich i podyplomowych,
- publikacji naukowych, popularnonaukowych, opisów patentowych,
- konferencji, seminariów, targów, kursów i szkoleń,
- nieformalnych kontaktów naukowców,
- programów mobilności kadr (z nauki do biznesu i odwrotnie),
- opinii, recenzji, ekspertyz,

- udostępnianiu licencji i know-how.
Obecnie zagadnienia powyższe poszerza się o [Matysiak 2010, s. 214]:
- rozwój wyspecjalizowanych instytucji pośredniczących w transferze technologii,
- przedsiębiorczość akademicką i tworzenie małych technologicznych firm,
- wspieranie przedsięwzięć innowacyjnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw,
- inicjowanie sieci współpracy i kooperacji, rozwój struktur sieciowych (jak klastery, środowisko innowacyjne).

Powyższe przykłady możliwych dróg zasilen gospodarki przez wiedzę płynącą z uczelni wyższych pokazują jak szeroki jest wachlarz możliwości. Powstaje jednak pytanie o uwarunkowania wpływające na powszechność takich działań.

Bariery w komercjalizacji wiedzy płynącej z uczelni wyższych

Na drodze do komercjalizacji wiedzy tworzonej w uczelniach wyższych stoją pewne przeszkody o następującym charakterze [Matusiak, Guliński 2010, ss. 52–53]:

1. Strukturalnym (wynikające ze specyfiki sektora nauki),
2. Systemowym (związane głównie z przerostem regulacji prawnych),
3. Świadomościowo-kulturowym (związane z brakiem zaufania, stereotypami, brakiem świadomości i akceptacji społecznej),
4. Kompetencyjnym (odnoszące się między innymi do władz i administracji uczelni wyższych).

Po stronie uczelni wyższych brakuje mechanizmów motywujących do współpracy z sektorem przedsiębiorstw. Stosowane mechanizmy oceny działalności naukowej pracowników akademickich nie powodują zaangażowania w komercjalizację wiedzy, która – tym samym – nie stanowi o karierze pracownika naukowego. Uwagę zwracają także trudności z zakresu regulacji wewnętrznych uczelnianych. Brakuje uczelnianych regulaminów i wzorów umów z zakresu praw własności intelektualnej, prowadzenia działalności o charakterze usługowym, kontraktów badawczych czy podziału zysków z komercjalizacji. Krytykę przyciąga powszechna uczelniana biurokracja i niezrozumienie dla zmian i poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych. U podstaw niepowodzeń w zakresie współpracy uczelni i biznesu leży też niski poziom zaufania społecznego oraz niechęć do stosunków partnerskich w relacjach nauka-gospodarka. Pozytywnym jest fakt rozwoju w ramach uczelni instytucji pomocowych, jak centra transferu technologii. Niestety jednak procesy komercjalizacji zajmują często marginalne miejsce w codziennej pracy takich jednostek, które w powyżej omówionych uwarunkowaniach zmuszone są zarabiać na swoje utrzymanie przez realizację pobocznych z punktu widzenia zadań statutowych aktywności. W jednostkach tych brakuje ponadto specjalistów z zakresu całości procesu komercjalizacji technologii.

Przypadki współpracy uczelni z biznesem w regionie łódzkim – wyniki badań

W ramach projektu Innopolis w 2010 r. przeprowadzono badania związane z procesami wymiany wiedzy pomiędzy uczelnią a biznesem. Badanie w regionie łódzkim stanowiło część szerszego badania prowadzonego jednocześnie w kilku innych ośrodkach europejskich: regionie Manchesteru w Wielkiej Brytanii, regionie Centralnej Macedonii w Grecji, regionie Helsinek w Finlandii.

W badaniu przeprowadzonym w regionie łódzkim, do analizy przyjęto 35 zidentyfikowanych przypadków wymiany wiedzy. 28 z nich stanowiło praktyki, w których po stronie uczelni wyższej zaangażowany był Uniwersytet Łódzki, sześć przypadków dotyczyło Politechniki Łódzkiej, natomiast jeden przypadek odnosił się do Uniwersytetu Medycznego w Łodzi.

Zidentyfikowane przypadki współpracy uczelni z sektorem przedsiębiorstw zostały przeanalizowane z kilku perspektyw:

- rodzaj współpracy,
- strona inicjująca współpracę,
- czas trwania współpracy i jej replikowalność,
- zakres współpracy (udział stron trzecich),
- rodzaj efektów wygenerowanych w ramach współpracy,
- korzyści ze współpracy,
- ryzyko współpracy.

Rodzaj współpracy

Jeśli chodzi o rodzaj wymiany wiedzy pomiędzy uczelnią a przedsiębiorstwem, w badaniu analizowano następujące jej postaci:

1. Współpraca strategiczna:
 - udział firm w procesie dydaktycznym i orientacji badawczej uczelni,
 - udział uczelni w orientacji badawczo-rozwojowej firmy.
2. Współpraca na bazie umów o współpracę:
 - umowa licencyjna,
 - zlecenie wykonania badań przez uczelnię na rzecz firmy,
 - konsulting uczelni na rzecz firmy,
 - zlecenie wykonania np. prototypu.
3. Współpraca w ramach szkoleń i edukacji:
 - szkolenia personelu firmy,
 - wymiana kadr,
 - uczestnictwo pracowników firmy w procesie dydaktycznym na uczelni,
 - praktyki studenckie w siedzibie firmy.
4. Wspólne przedsięwzięcia:
 - współpraca w ramach tworzenia spin-off,
 - wspólne projekty B+R,
 - wspólny rozwój technologii,
 - udział we wspólnych przedsięwzięciach (firmach/jednostkach b+r/jednostkach transferu technologii).

5. Wykorzystanie infrastruktury:
 - wykorzystanie laboratoriów uczelnianych przez firmy,
 - wykorzystanie pomieszczeń uczelnianych przez firmy,
 - lokalizacja firm w uczelnianych parkach naukowych,
 - użycie infrastruktury firmy na rzecz uczelni.
 6. Współpraca nieformalna.
 7. Uczestnictwo w „Otwartych Dniach” w uczelni.
 8. Inne formy współpracy.
- W tym kontekście, w regionie łódzkim wskazano siedem typów współpracy. Częstotliwość ich występowania przedstawia tabela 1:

Tabela 1. Rodzaj współpracy pomiędzy uczelniami a biznesem (*Types of knowledge exchange between business and academia in Lodzkie region*)

	Rodzaj współpracy	Liczba wskazań (Amount)	Udział w % (Share)
1	Współpraca strategiczna (<i>Strategic cooperation</i>)	3	7,3%
2	Współpraca na bazie umów (<i>[Research] contracts</i>)	10	24,4%
3	Szkolenia i edukacja (<i>Training and education</i>)	19	46,3%
4	Wspólne przedsięwzięcia (<i>Joint ventures</i>)	1	2,4%
5	Wykorzystanie infrastruktury (<i>Use of infrastructure</i>)	3	7,3%
6	Współpraca nieformalna (<i>Informal cooperation</i>)	4	9,8%
7	Inne (<i>Others</i>)	1	2,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Miastem i Regionem oraz Katedrę Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Uniwersytetu Łódzkiego w 2010 r. w ramach projektu Innopolis finansowanego z programu Interreg IV C.

Jeśli chodzi o sformalizowanie współpracy, większość przypadków stanowiła współpraca o charakterze formalnym. Można przypuszczać, iż, co nie jest wyłącznie specyficzne dla regionu łódzkiego, ale dla całego kraju, wiele jest przypadków współpracy niesformalizowanej [Matusiak, Guliński 2010]. Przypadki te, często z racji konfliktu interesów nie są ujawniane.

Analiza rozkładu poszczególnych typów współpracy pomiędzy uczelniami a sektorem przedsiębiorstw w ramach zidentyfikowanych przypadków wska-

zuje na przewagę prostych i mało zaawansowanych form kooperacji. Najczęstsze są bowiem przypadki współpracy związanej ze szkoleniami i edukacją, stanowią one niemalże połowę wszystkich przypadków (46,3%). Ważne z punktu widzenia częstotliwości występowania okazały się także przypadki współpracy związanej z realizacją zawartych umów, głównie odnoszących się do kontraktów na badania (24,4%). Na trzecim miejscu z punktu widzenia częstotliwości występowania znalazły się przypadki współpracy nieformalnej, stanowiły one 9,8% zidentyfikowanych przypadków. Te przypadki stanowiły głównie nieodpłatne wykorzystanie infrastruktury badawczej uczelni, wyników uczelnianych badań naukowych czy też prowadzenie działań szkoleniowych na terenie uczelni. Działania te odbywały się bez wiedzy odpowiednich władz. Jeśli chodzi o pozostałe typy współpracy, należą one do rzadkości. Współpraca strategiczna czy formalne wykorzystanie infrastruktury badawczej stanowią odpowiednio 7,3% przypadków (po 3 przypadki). Jeden odosobniony przypadek stanowi wspólne przedsięwzięcie uczelni i przedstawiciela sektora przedsiębiorstw. Jak wskazują pozostałe przypadki, taki zaawansowany przykład należy do rzadkości.

Strona inicjująca współpracę

Jeśli chodzi o praktyki wymiany wiedzy w regionie łódzkim, w ramach zidentyfikowanych przypadków, można ogólnie stwierdzić, iż dokonywały się one za sprawą uczelni, samych przedsiębiorstw, a także w ramach polityki władz zmierzającej do wzmocnienia takowej współpracy. Rozkład poszczególnych przypadków w tym aspekcie prezentuje tabela 2:

Tabela 2. Strona inicjująca wymianę wiedzy między uczelnią a biznesem w regionie łódzkim (*Initiators of the knowledge exchange practices in Łódzkie region*)

	Inicjator wymiany wiedzy (Initiator of the knowledge exchange)	Liczba wskazań (Amount)	Udział w % (Share)
1	Podejście odgórne (sformalizowane) (Top-down approach [formal])	5	13.5%
2	Zainicjowane przez uczelnię (Initiated by university)	25	67.6%
3	Zainicjowane przez przedsiębiorstwo (Initiated by company)	7	18.9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Miastem i Regionem oraz Katedrę Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Uniwersytetu Łódzkiego w 2010 r. w ramach projektu Innopolis finansowanego z programu Interreg IV C.

Biorąc pod uwagę różne drogi dochodzenia do wspólnych przedsięwzięć przez uczelnie i świat biznesu w regionie łódzkim, przeprowadzone badania na podstawie zidentyfikowanych przypadków wskazują, iż w większości były one zainicjowane przez stronę uczelni wyższej (67,6% przypadków). 18,9% przypadków stanowiły te, które były wynikiem inicjatywy przedsiębiorstw. 13,5 % przypadków było wynikiem wspierania procesów innowacyjnych i procesów transferu wiedzy z uczelni do biznesu. Wśród zidentyfikowanych praktyk wymiany wiedzy nie było przypadków związanych z implementacją regionalnych programów wsparcia takich działań, choć region posiadał w badanym okresie czasu strategię innowacji. Spośród siedmiu przypadków zainicjowanych przez sektor przedsiębiorstw, cztery oparte były o umowę na badania, trzy natomiast miały charakter nieformalny. Jeśli chodzi o przypadki wynikające z inicjatyw odgórnych (5 przypadków), cztery dotyczyły umowy na badania, jeden odnosił się do działalności z zakresu szkoleń i edukacji.

Czas trwania i replikowalność praktyk wymiany wiedzy

Praktyki wymiany wiedzy w regionie łódzkim analizowane były także z punktu widzenia czasu trwania i replikowalności (możliwości odtworzenia praktyki w warunkach innych uczelni i przedsiębiorstwa). Wyniki przedstawione są w tabeli 3 oraz w tabeli 4:

Tabela 3. Czas trwania praktyki wymiany wiedzy między uczelnią a biznesem w regionie łódzkim (*Duration of knowledge exchange practices in Lodzkie region*)

	Czas trwania (Duration)	Liczba wska- zań (Amount)	Udział w % (Share)
1	Długi czas trwania (Long)	7	20.0%
2	Krótki czas trwania (Short)	28	80.0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Miastem i Regionem oraz Katedrę Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Uniwersytetu Łódzkiego w 2010 r. w ramach projektu Innopolis finansowanego z programu Interreg IV C.

Z punktu widzenia długości trwania praktyk, zostały one podzielone na trwające krótko (tu wyznaczono okres trwania do 6 miesięcy) oraz długo (powyżej 6 miesięcy. Analiza pokazuje, iż praktyki trwające krótko dominują w zbiorze 35 analizowanych praktyk wymiany wiedzy – stanowią 80% wszystkich przypadków. 20% przypadków, to praktyki trwające dłużej niż 6 miesięcy. Opierały się one na umowach długoterminowych o charakterze strategicznym. Długi okres współpracy niesie ze sobą szanse na rzeczywisty transfer technologii.

Tabela 4. Replikowalność praktyk wymiany wiedzy między uczelnią a biznesem w regionie łódzkim (*Replicability of knowledge exchange practices in the Lodz region*)

	Replikowalność (Replicability)	Liczba wskazań (Amount)	Udział w % (Share)
1	Współpraca replikowalna (Replicable cooperation)	29	82.6%
2	Współpraca niereplikowalna (Non-replicable cooperation)	6	17.4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Miastem i Regionem oraz Katedrę Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Uniwersytetu Łódzkiego w 2010 r. w ramach projektu Innopolis finansowanego z programu Interreg IV C.

Jeśli chodzi o możliwość replikowania zidentyfikowanych praktyk wymiany wiedzy między uczelnią a sektorem przedsiębiorstw, można stwierdzić, iż 82,6% wszystkich przypadków ma taki potencjał. Jako możliwe do odtworzenia w innych warunkach i przez inne podmioty, przypadki te można uznać za tzw. „dobre praktyki” w tym zakresie. 17,4% przypadków należy uznać za trudno replikowalne. W większości były to przypadki współpracy o charakterze nieformalnym.

Zakres współpracy (udział stron trzecich)

Biorąc pod uwagę zakres praktyki wymiany wiedzy pomiędzy uczelnią a biznesem, można wskazać dwa typy wymiany: o charakterze bezpośrednim i pośrednim. Wymiana bezpośrednia miała miejsce wtedy, gdy brały w niej udział jedynie dwie strony: uczelnia i przedsiębiorca. Wymiana pośrednia dotyczy przypadków udziału strony trzeciej w procesie. Trzecią stroną były centra transferu technologii, instytuty badawcze, inne organizacje pośredniczące. Rozkład praktyk pod tym względem obrazuje tabela 5:

Tabela 5. Zakres współpracy w ramach wymiany wiedzy między uczelnią a biznesem – udział stron trzecich (*Scope of cooperation within knowledge exchange practices in the Lodz region – involvement of third parties*)

	Zakres współpracy (Scope of cooperation)	Liczba wskazań (Amount)	Udział w % (Share)
1	Współpraca bezpośrednia (Direct cooperation)	27	77.1%

2	Współpraca z zaangażowaniem strony trzeciej <i>(Cooperation with the participation of a third party)</i>	8	22.9%
---	--	---	-------

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Miastem i Regionem oraz Katedrę Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Uniwersytetu Łódzkiego w 2010 r. w ramach projektu Innopolis finansowanego z programu Interreg IV C.

Jak pokazuje analiza praktyk, znakomitą większość stanowią praktyki o charakterze bezpośrednim (77,1% przypadków). Pozostałe praktyki stanowią głównie przypadki wiążące się ze współpracą opartą o umowy. Jak wskazuje analiza przypadków w innych regionach biorących udział w projekcie, regiony o długiej tradycji współpracy na linii uczelnia-biznes w jeszcze większym stopniu „radzą sobie” bez udziału stron trzecich. Stąd wydaje się, iż zaangażowanie pośredników w takie procesy mogłoby uczynić takie procesy bardziej powszechnymi, a to upowszechnienie z kolei stopniowo mogłoby spowodować malejącą rolę strony pośredniczącej na rzecz wymiany bezpośredniej.

Rodzaj efektów wygenerowanych w ramach współpracy

Tabela 6. Rodzaj efektów generowanych przez współpracę (*Type of effect generated from knowledge exchange practices in the Lodz region*)

	Rodzaj efektów <i>(Type of effects)</i>	Liczba wskazań <i>(Amount)</i>	Udział w % <i>(Share)</i>
1	Bezpośrednie (Direct)	13	37.1%
2	Niebezpośrednie (Indirect)	22	62.9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez Katedrę Zarządzania Miastem i Regionem oraz Katedrę Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Uniwersytetu Łódzkiego w 2010 r. w ramach projektu Innopolis finansowanego z programu Interreg IV C.

Z punktu widzenia efektów współpracy pomiędzy uczelniami a przedsiębiorstwami (Tabela 6) w zakresie wymiany wiedzy, dominujące były przypadki generujące efekty niebezpośrednie – stanowiły one 62,9%. Taki stan rzeczy przemawia za słabością tego zjawiska w regionie łódzkim. Jedynie trzy przypadki stanowiły bezpośredni przepływ wiedzy.

Korzyści ze współpracy i ryzyko związane ze współpracą

Jeśli chodzi o ocenę wymiany wiedzy z punktu widzenia korzyści, jakie ona ze sobą niosła, większość praktyk została pozytywnie oceniona przez obie strony współpracy. Przedsiębiorstwa jednakże w większym stopniu postrzegały tę wymianę wiedzy jako korzystną (97%) firm, podczas gdy uczelnie oceniły je w ten sposób w 88%.

Z punktu widzenia ewentualnego ryzyka niepowodzenia, jakie wiązać się mogło z wymianą wiedzy na linii uczelnia-przedsiębiorstwo, 70% przypadków oceniono jako mało ryzykowne z tego punktu widzenia. Ewentualne ryzyko niepowodzenia współpracy dostrzegane było w przypadku współpracy z udziałem stron trzecich czy też w ramach współpracy zainicjowanej odgórnie.

Wnioski

Analiza 35 zidentyfikowanych przypadków wymiany wiedzy pomiędzy uczelnią a biznesem w regionie łódzkim wskazuje na następującą ich charakterystykę:

- zidentyfikowane przypadki w większości miały charakter formalny,
- były to głównie praktyki mało skomplikowane, nie stanowiące rzeczywistej wymiany wiedzy czy transferu technologii,
- większość praktyk inicjowana była przez uczelnie wyższe,
- większość praktyk można przełożyć na warunki wymiany między innymi podmiotami,
- w większości przypadki te dotyczyły wymiany trwającej krócej niż 6 miesięcy,
- przypadki te głównie miały charakter wymiany o niebezpośrednich efektach,
- większość przypadków miała charakter wymiany bezpośredniej, choć udział stron trzecich nie pozostaje bez znaczenia,
- przypadki te oceniane były w znakomitej większości jako korzystne dla obu stron,
- zidentyfikowane praktyki raczej nie niosły ze sobą ryzyka niepowodzenia współpracy.

Ogólnie należy stwierdzić, iż w ramach zidentyfikowanych przypadków wymiana wiedzy pomiędzy uczelnią a biznesem była mało zaawansowana i ukazuje słabość regionu pod tym względem. Upowszechnianie takich praktyk i wzmacnianie udziału stron trzecich mogą stanowić czynniki przyczyniające się do nasilenia tych procesów.

Bibliografia:

Matusiak K.B., Guliński J. (red.) (2010), *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa.

Matusiak K.B. (2010), *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa.

Bibliografia elektroniczna:

Howard J. (2005), *The Emerging Business of Knowledge Transfer. Creating values from intellectual products and services*, [online], Australian Governemnt. Department of Education, Science and Training, 2005, http://www.howardpartners.com.au/publications/Howard_Partners_Business_of_Knowledge_Transfer_Report.pdf [28.02.2013]

Lesław Węlyczko
Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych
im. generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

Wpływ efektywnego zarządzania sobą na realizację misji życiowej przez studentów

**The influence of effective management of yourself on implementing
students' life mission**

Abstract: Each student should possess effective self-management skills to be able to implement his life mission according to his vision of life. These skills consist of self-esteem, emotional, physical, mental and spiritual balance ability to schedule their closer – every day, as well as those far-reaching tasks, self-consciousness of implementing all of their goals in life, etc.

Key-words: self-management, vision, life balance, physical intelligence, mental intelligence, spiritual intelligence, emotional intelligence, mission.

Wstęp

Każdy, zwłaszcza młody człowiek, który wkracza w dorosłe życie, zaczyna zastanawiać się nad swoją przyszłością, zarówno życiem osobistym, jak i zawodowym. Najczęściej robi to wówczas, gdy wszyscy jego rówieśnicy wybierają wymarzoną przez siebie uczelnię, która może im zapewnić odpowiedni zawód, lub, o ile nie zdecydują się na ten krok, szukają pracy po szkole średniej. Są też i tacy, których wcale nie jest mniej, a którzy na tyle już osiągnęli równowagę osobowo-emocjonalną i świadomość swoich celów życiowych, iż potrafią zaplanować swoje życie osobowo-zawodowe. Wówczas wiedzą, że ukończenie studiów jest dla nich nieodłącznym etapem życia, który umożliwi im dalszą realizację swojej egzystencji.

Powyższe wywody są tylko uogólnieniami, gdyż jest szereg determinantów, które także decydują o tym, czy ktoś podejmie dalszą naukę czy też nie. Zaliczyć do nich należy:

- Sytuację rodzinną (np. potrzeba nieustannej opieki nad osobą starszą),
- Sprawność intelektualną,
- Zdrowie fizyczne i psychiczne,
- Potrzebę usamodzielnienia się,
- Założenie rodziny,

- Inne okoliczności, uniemożliwiające dalsze, być może w danym okresie, kontynuowanie nauki – studiów.

Niezależnie od motywów, jakimi kierowali się studenci, którzy rozpoczęli swój etap życia – studiowanie, wysoce pożądanym jest, aby właśnie w okresie studiów pozyskali jedną z najważniejszych kompetencji, która może zadecydować w największej mierze o ich dalszej egzystencji – **umiejętność zarządzania sobą**.

Zdolność ta (sprawność), z pozoru wydająca się dość łatwą, wcale taką nie jest. Należy jednak sądzić, iż student, który ją posiada w największej mierze będzie mógł efektywniej studiować i egzystować, a przede wszystkim zaplanować (wykreować) swoje dalsze życie osobowo-zawodowe po ukończeniu studiów.

Podjęta problematyka jest nowym spojrzeniem na istotę zarządzania sobą przez studentów, którzy rozpoczynając studia powinni poznać w jak największym stopniu swoje możliwości autokreacji w aspekcie społeczno-zawodowym. Młodzi ludzie często nie mają skryształizowanych poglądów, co do swoich celów życiowych, swojej przyszłości związanej z wizją własnego życia. Często podejmują studia wyższe tylko po to, by uzyskać wyższe wykształcenie, które nie zawsze koresponduje z ich życiowymi zainteresowaniami, pasjami życiowymi, nie zdając sobie często sprawy, co będą robić po ich ukończeniu.

Długoletnie doświadczenie dydaktyczno-naukowe autora niniejszego opracowania, analiza literatury przedmiotu, badań oraz kontakt ze studentami i absolwentami na kilku uczelniach, pozwalają na wyciągnięcie zasadniczego wniosku, iż **większość studentów nie ma skryształizowanych poglądów na swoje życie osobowo-zawodowe po ukończeniu studiów**. Wielu studentów uważa, że właśnie studia pozwolą im na wykreowanie swoich dalszych celów życiowych. Jednak nie zawsze tak się dzieje. Często wykładowcy kształcąc studentów zwracają jedynie uwagę tylko na stronę **operacyjną procesu dydaktycznego**, sprowadzając ją do wymagalności podawanej wiedzy i umiejętności, a w konsekwencji spełniania przez studiujących wszystkich rygorów dydaktycznych, tj. zaliczeń i egzaminów, prac zaliczeniowych itp. Zapomina się jednocześnie o istotnej **stronie motywacyjnej procesu dydaktycznego**, mającej na celu poznawanie potrzeb, możliwości swoich studentów, kształtowaniu u nich motywacji i potrzeb konsonansowych czy dopomożenia im w wyborze i realizacji ich dalszych celów życiowych, a także rozwijania zainteresowań, kształtowania osobowości talentów, a co ważniejsze kształtowania pożądanego osobowości. Ten ważny aspekt kształcenia studentów sygnalizuje szeroko dostępna literatura psychologiczno-dydaktyczna.

Trudno dziś jednak znaleźć na rynku księgarskim literaturę, która kompleksowo traktuje o aspektach **zarządzania sobą przez ludzi, w tym studentów**. Często są to zaledwie szczytkowo zasygnalizowanie problemy w literaturze z zakresu teorii zarządzania. Najczęściej tytuły publikacji sprowadzają się do takich formuł, jak: **zarządzanie stresem, zarządzanie czasem, zarządzanie poprzez wartości** itp. Żadna z pozycji literaturowych nie sprowadza podjętej w niniejszym opracowaniu problematyki do całościowego ujęcia wskazanych powyżej aspektów, zwłaszcza w kontekście studentów, któ-

rzy właśnie w okresie studiów powinni mieć największe możliwości autokreacji swojego dalszego życia społeczno-zawodowego.

W niniejszym opracowaniu, ze względu na ograniczoność zamieszczenia obszerniejszych wywodów, zwrócono jedynie uwagę na najważniejsze, zadaniem autora, aspekty, które mają kluczowy wpływ na efektywne zarządzanie sobą przez studentów. Jednakże należy sobie zdać sprawę, że przygotowanie studentów w powyższym kontekście jest procesem długofalowym, ciągłym, żmudnym, a co istotniejsze – wymagającym holistycznego podejścia wykładowców i studentów do tej problematyki.

W kontekście zasygnalizowanych powyżej problemów, należy sądzić, że w każdej uczelni powinno się:

- realizować na pierwszych latach studiów dwa zasadnicze przedmioty, które mają kluczowy wpływ na rozwój osobowo-intelektualny studentów: techniki pracy umysłowej oraz podstawy zarządzania, ze szczególnym zwróceniem uwagi na aspekty zarządzania wiedzą,
- w jak największym stopniu rozwijać wyobraźnię, kreatywność, innowacyjność, samodzielność oraz twórcze myślenie,
- stosować koncepcję wielostronnego kształcenia, pozwalającą na wszechstronne rozwijanie osobowości studentów oraz umożliwiającej na sukcesywne pozyskiwanie wiedzy i umiejętności oraz zastosowania jej w praktyce – przy czym jak największą część procesu dydaktycznego powinny stanowić grupy metod aktywizujących i praktycznych,
- planować spotkania z pracodawcami oraz ludźmi sukcesu, by studenci posiadali jak najwięcej wzorców osobowo-zawodowych, autorytetów, pozwalających im na zwiększenie ich motywacji w tym zakresie,
- podczas zajęć w jak największym stopniu pobudzać studentów do wyjątkowej, produktywniej pracy intelektualnej, służąc swoim przykładem osobistym i stosując zasady asertywności, empatii i autorefleksji we wzajemnych kontaktach interpersonalnych.

Rozważania wstępne

W kontekście zasygnalizowanej powyżej problematyki, należy zastanowić się nad tym, jakie kluczowe determinanty i w jaki sposób decydują o efektywnym zarządzaniu sobą przez studentów, tym samym pozwalają im na realizację misji życiowej, zgodnej z ich wizją w aspekcie osobowo – zawodowym.

Wydaje się, iż prawdopodobnie do priorytetowych determinantów, które decydują o efektywnym zarządzaniu sobą przez studentów należą:

- dążenie do zachowania równowagi emocjonalnej, fizycznej, umysłowej i duchowej,
- świadomość swoich celów życiowych,
- umiejętność dostrzegania najważniejszych celów w życiu i budowania wizji przyszłości,
- umiejętność zarządzania czasem,
- zarządzanie poprzez wartości,
- umiejętność nauki i rozwoju intelektualnego w zależności od swojego rodzaju inteligencji i stylu myślenia,

- doskonalenie percepcji, technik pracy umysłowej oraz wykorzystywanie zasobów wyobraźni oraz korzystanie z podpowiedzi intuicji i inspiracji.

Należy sądzić, iż powyższe determinanty w największej mierze pozwalają studentom na realizację ich misji życiowej, zgodnej z ich wizją w aspekcie osobowo – zawodowym. Natomiast charakter i efektywność niniejszych determinantów zależy w największej mierze od czynników środowiskowych (otoczenia zewnętrznego) oraz osobowych każdego studenta.

Dążenie do zachowania równowagi emocjonalnej, fizycznej, umysłowej i duchowej

Stan doskonałej równowagi życiowej, idealna równowaga – to po prostu harmonia osobowości. Wówczas to wszystkie czynniki, elementy, siły w człowieku tworzą satysfakcjonującą całość. Na ten stan rzeczy składają się zasadniczo trzy aspekty człowieka – jego [por. Covey 2005, ss. 66–72]:

- **ciało**, czyli fizyczność (zdrowie fizyczne i zadowolenie), która jest utożsamiana z tzw. inteligencją fizyczną – PQ (*physical quotient*),
- **umysł**, czyli umysłowość (możliwości intelektualne), która jest utożsamiana z tzw. inteligencją umysłową – IQ (*intelligence quotient*),
- **duch**, czyli duchowość (wewnętrzny spokój, wartości życiowe, sens istnienia), która jest utożsamiana z tzw. inteligencją duchową – SQ (*spiritual quotient*).

S.R. Covey wyróżnia ponadto czwarty rodzaj inteligencji – tzw. inteligencję emocjonalną – EQ (*emotional quotient*), związaną z **emocjami**.

Codzienne życie jest usnute wieloma sytuacjami, które ów stan harmonii zakłócają. **Pierwszym determinantem**, który to czyni, jest sytuacja społeczna człowieka, na którą ogólnie składa się szereg czynników, takich jak [por. Wilson 2012, s. 31]:

- osobiste potrzeby i ambicje,
- odpowiedzialność i obowiązki rodzinne,
- zobowiązania zawodowe,
- zobowiązania społeczne,
- zobowiązania moralne i duchowe,
- wyimaginowane obowiązki.

Drugim determinantem, który zakłóca codzienne funkcjonowanie ciała człowieka, jest przede wszystkim:

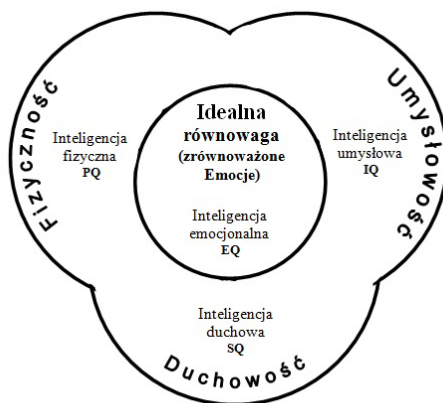
- zmęczenie/przemęczenie organizmu,
- znużenie, spowodowane niskim ciśnieniem atmosferycznym i złą, przynębiającą pogodą,
- stres i emocje (niepożądane sytuacje stresogenne), frustracja, apatia czy depresja,
- niezaspokojone potrzeby, brak motywacji, niespełnione nadzieje,
- brak wypoczynku (przede wszystkim snu).

Ostatnim determinantem, który ma istotny wpływ na duchowość człowieka, jest:

- rozumienie i poszukiwanie sensu istnienia,

- wyznawane wartości (potrzeba pomagania innym, prawda, dobro, piękno, miłość),
 - zaspokajanie potrzeb duchowych przez praktykę religijną.
- Współzależność wymienionych wyżej inteligencji obrazuje rysunek 1:

Rysunek 1. Determinanty, od których zależy idealna równowaga w osobowości człowieka



Źródło: opracowanie własne.

Ciało – fizyczność

Fizyczność odnosi się do wszystkich doczesnych potrzeb i przyjemności, takich jak: zdrowie, jedzenie, bezpieczeństwo, rekreacja, sen, seks. Jak skomplikowaną strukturę posiada ciało, z czego na co dzień człowiek nie zdaje sobie sprawy, niech świadczą słowa A. Bubrowieckiego „Zostałeś wyposażony w doskonale funkcjonujące ciało. Składa się ono z około siedmiu bilionów komórek. Zachodzą w nim niezliczone ilości procesów chemicznych i elektrochemicznych. Nieświadomie kieruje układem krążenia, nerwowym i oddechowym. Bez przerwy kontroluje swoje środowisko i niszcząc chore komórki, dąży do zachowania zdrowia...” [Bubrowiecki 2011, s. 86].

Brak równowagi w „życiu fizycznym” polega na pewnym dualizmie, z jednej strony chcemy coś wykonać w sposób jak najlepszy, z drugiej zaś – nie zdajemy sobie czasami sprawy z tego, że nie musimy tego wykonywać za wszelką cenę.

S.R. Covey – autor megabestselleru *7 nawyków skutecznego działania* – opisuje rozwijanie inteligencji fizycznej (PQ) w następujący sposób: „jeżeli zdołamy podporządkować ciało duchowi – to znaczy nasze pragnienia i namiętności sumieniu – staniemy się panami samych siebie... Wskażę teraz trzy zasadnicze sposoby rozwijania inteligencji fizycznej. Pierwszy to mądre odżywianie, drugi to regularne ćwiczenia fizyczne, trzeci – odpowiedni odpoczynek, relaks, zarządzanie stresem i myślenie zapobiegawcze” [Covey 2005, s. 363].

A. H. Maslow, jak podaje A. Bubrowiecki, na podstawie przestudiowania życiorysów wybitnych postaci (m.in.: L. Beethoven – słynny kompozytor, A. Einstein – naukowiec, B. Spinoza – filozof, A. Huxley – pisarz i inni) wyróżnił najważniejsze cechy, jakimi charakteryzować się powinny osoby samorealizujące. Do najważniejszych z nich należą [za: Bubrowiecki 2011, ss. 88–89]:

- akceptacja siebie,
- skupienie się na wielkich celach,
- realistyczne nastawienie,
- jasny ogląd sytuacji,
- świadomość własnej niedoskonałości,
- system wartości wynikający z założenia, że świat jest miejscem z nieograniczoną ilością zasobów, gdzie możemy zaspokajać wszystkie nasze potrzeby,
- kreatywność – twórcze podejście do wszystkiego, cokolwiek się robi,
- pokora i szacunek dla każdego człowieka,
- autonomia w myśleniu i działaniu; nieuleganie konformizmowi
- poczucie humoru,
- wysoka etyka w postępowaniu,
- otwartość na potrzeby innych ludzi,
- niezwykle bogate życie wewnętrzne,
- wznoszenie się ponad swoje stanowisko.

A. Bubrowiecki przytacza także spojrzenie Tony Buzana – jednego z najwybitniejszych ekspertów na świecie w zakresie wykorzystywania umiejętności intelektualnych – na spectrum cech, które decydowały o wspaniałych osiągnięciach ludzi, uznawanych powszechnie za geniuszy. Cechami tymi są [Bubrowiecki 2011, s. 90]:

- klarowna wizja – realna i motywująca,
- wiara we własne możliwości jej realizacji,
- całkowite zaangażowanie się w proces realizacji wizji,
- wytrwałość, determinacja,
- konstruktywne reagowanie na niepowodzenia,
- planowanie,
- duża wiedza związana z dziedziną działania,
- pełne wykorzystanie potencjału umysłu,
- kreatywność w myśleniu i działaniu,
- bogata wyobraźnia,
- pozytywne nastawienie; optymizm i wiara w sukces,
- korzystanie z intuicji,
- motywujące, twórcze otoczenie,
- odwaga.

Umysł – umysłowość

S.R. Covey proponuje trzy sposoby rozwijania *inteligencji umysłowej* [Covey 2005, ss. 371–376]:

- systematyczne, zdyscyplinowane uczenie się, włącznie z wykraczaniem poza własną specjalność,
- pogłębianie samoświadomości, tak aby zdawać sobie sprawę z własnych założeń i motywacji i wychodzić poza swoją sferę komfortu,
- uczenie się poprzez nauczanie i działanie.

Nasze bezpieczeństwo indywidualne jest uzależnione od tego, czy jesteśmy aktywni umysłowo, tj. rozwijamy się i uczymy, tym samym możemy zabezpieczyć swoje potrzeby, spełnić cele życiowe czy zaspokoić aspiracje.

Pogłębianie samoświadomości przez próby zrozumienia i dostrzeżenia podstawowych założeń, teorii czy paradygmatów – jest bardzo pożytecznym działaniem, w które należy się zaangażować.

Duch – duchowość

Rozwijanie inteligencji duchowej opiera się według S. R. Coveya o trzy najważniejsze elementy, są to [Covey 2005, s. 281]:

- **spójność wewnętrzna**, czyli wierność swoim najważniejszym wartościom, przekonaniom i sumieniem oraz łączność z „Absolutem”,
- **sens**, czyli poczucie, że daje się coś ludziom i wnosi się własny wkład,
- **głos**, czyli dostosowanie swojej własnej pracy do własnych wyjątkowych talentów czy darów oraz poczucie powołania.

Spójność wewnętrzna jest rozwijana poprzez drobne sprawy i dotrzymywanie obietnic. Polega to na tym, że sami składamy drobne obietnice i je dotrzymujemy. Rozwija to bardzo ważną wartość – **honor**. Zobowiązania wobec siebie w zakresie dotrzymywania zobowiązań, aczkolwiek mogą być dla innych błahe – dla ciebie stają się sprawą honoru.

S.R. Covey przypuszcza, że najważniejszym sposobem rozwijania inteligencji duchowej jest kształtowanie i słuchanie własnego sumienia. Przytacza w tym względzie słowa C. S. Lewisa – amerykański powieściopisarz, eseista – który opisując „Głos sumienia”, podał następujący opis [Covey 2005, s. 382]: „Im bardziej jesteś posłuszny swojemu sumieniu, tym więcej ono od ciebie wymaga”.

Inteligencja emocjonalna wg Daniela Golemana są to [Goleman 1999]: „Zdolności rozpoznawania przez nas naszych własnych uczuć i uczuć innych, zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi własnymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi”.

Według S. R. Coveya na inteligencję emocjonalną składają się m.in. takie elementy, jak [por. Covey 2005, s. 63]:

- umiejętności analizowania, syntetyzowania, uogólniania, porównywania, abstrahowania, klasyfikowania, wnioskowania – czyli umiejętności rozumowania,
- myślenie abstrakcyjne,
- posługiwanie się językiem wizualizowania i pojmowania.

Równowaga

Nietrudno zatem dostrzec fakt, w kontekście wcześniej opisywanej problematyki, iż pomiędzy fizycznością (ciałem), umysłowością (umysłem) i duchowością (duchem) także musi istnieć równowaga oparta na wzajemnych relacjach. Zachwianie tej równowagi w którąkolwiek stronę – daje preferencje przeciwnym aspektom tej równowagi. Można to zobrazować tak, jak na rysunek 2.

Prawdopodobnie ukazana na rysunku 2 typologia braku równowagi może stanowić doskonałe studium w zakresie osobowości ludzi i ich wizji swojego życia, szukania jego sensu, poczucia swoich wartości, potrzeb życiowych, ambicji itp. Przy czym, ukazane sytuacje pokazują wyraźnie, że przedstawione możliwe preferencje osobowości w stronę którejś inteligencji nie stanowią zupełnej równowagi, jakiej należałoby oczekiwać, aby człowiek był szczęśliwy, spełniony, usatysfakcjonowany swoim życiem, pozycją itd.

Wielkie autorytety naukowe, chociażby wspomnieć o przywoływanym tu często autorze największych megabestsellerów światowych S. R. Coveyu czy twórcy terminu „inteligencja emocjonalna” D. Golemanie, czy doskonałego amerykańskiego psychologa H. Gardnera, prowadzącego badania nad inteligencją, który w konsekwencji zakwestionował testy inteligencji (IQ).

Łączy ich jedno – ukazanie, iż człowiek posiada inteligencje wielorakie (językową, muzyczną, logiczno-matematyczną, wizualno-przestrzenną, kinestetyczną, interpersonalną, intrapersonalną), które w człowieku przejawiają się z różną intensywnością – jedne dominują względem drugih, opisując osobowość człowieka.

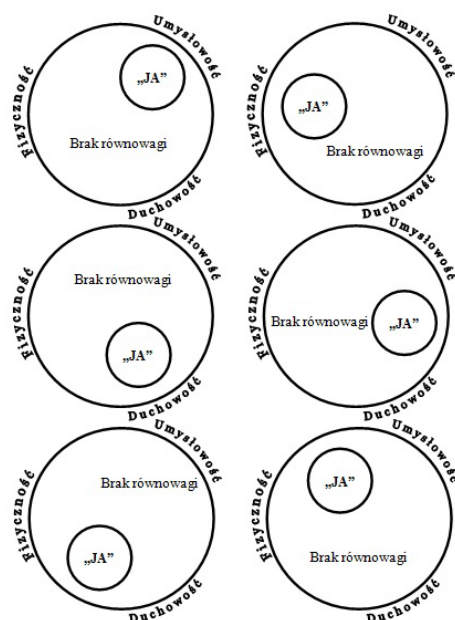
W kontekście opisywanej „równowagi człowieka” – uwzględniając jego fizyczność, umysłowość i duchowość – wydaje się, że tym „spinaczem”, który pozwala utrzymywać i rozwijać jego harmonijne życie jest inteligencja emocjonalna (rysunek 3.).

Do kompetencji społecznych inteligencji emocjonalnej należy zaliczyć [Covey 2005]:

- **samoświadomość** – czyli wiedza o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i ocenach intuicyjnych, czyli świadomość emocjonalna, poprawna samoocena, wiara w siebie, tj. silne poczucie własnej wartości i świadomość swoich możliwości i umiejętności,
- **samoregulację** – tj. panowanie nad swoimi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami czyli samokontrola, utrzymywanie norm uczciwości i prawości, sumienność, elastyczność w dostosowywaniu się do zmian, innowacyjność,
- **motywację** – skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie, czyli dążenie do osiągnięć, zaangażowanie, inicjatywa, optymizm,
- **emпатиę** – uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób, czyli rozumienie innych, doskonalenie innych, nastawienie usługowe, świadomość polityczna, tj. rozpoznawanie emocjonalnych prądów grupy i stosunków wśród przedstawicieli władzy,
- **umiejętności społeczne** – umiejętność wzbudzania u innych pożądanych reakcji, czyli wpływanie na innych, porozumienie, łagodzenie

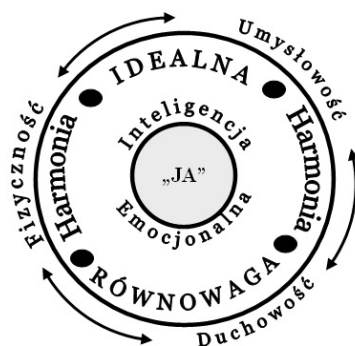
konfliktów, przewodzenie, tworzenie więzi, współpraca i współdziałanie, umiejętności zespołowe.

Rysunek 2. Sytuacje braku równowagi u człowieka



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Idealna równowaga w kontekście fizyczności, umysłowości, duchowości i emocjonalności człowieka



Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli trzy elementy: ciało, umysł i duch pozostają w harmonii, cała energia człowieka, związana z jego funkcjonowaniem – także pozostaje w harmonii, w zdrowiu. Środek równowagi łączy w sobie wszystkie obowiązki i zainteresowania życiowe człowieka, które nadają mu sens jego życiowego celu – zrównoważonego życia. Ważnym w tym wypadku stają się wówczas potrzeby, role życiowe i obowiązki, które razem stanowią określone priorytety zmierzające do określonego celu. Wielu autorów, za S. Coveyem, nazywa wymienione elementy *życiową misją*. **„Żyj zgodnie z misją własnego życia. Stwórz jego wizję, opartą na uznawanych przez Ciebie wartościach. Formułuj ważne i jasne cele. Planuj szczegółowo ich realizację”** [Bubrowiecki 2012, s. 482].

Symptomami, które w dużej mierze świadczą – jak podaje T. Buzan – o utracie równowagi życiowej mogą być [Bubrowiecki 2012, s. 482]:

- zwiększona podatność na irytację,
- wzrastający brak zainteresowania sprawami kogokolwiek poza sobą samym,
- brak troski o siebie,
- narastające osłabienie systemu odpornościowego,
- skłonność do przeziębień i drobnych dolegliwości,
- oznaki początków poważniejszych chorób i załamania,
- tendencja do ucieczki w palenie papierosów, nadużywanie alkoholu,
- branie narkotyków,
- rozluźnienie więzi rodzinnych,
- rozluźnienie więzi społecznych,
- frustracja z powodu pracy i życia zawodowego,
- kłopoty z pamięcią,
- ogólne złe samopoczucie,
- ogólny brak satysfakcji.

Do pozostałych elementów, oprócz równowagi życiowej, które mają kluczowy wpływ na zarządzanie sobą przez studentów, należy zaliczyć:

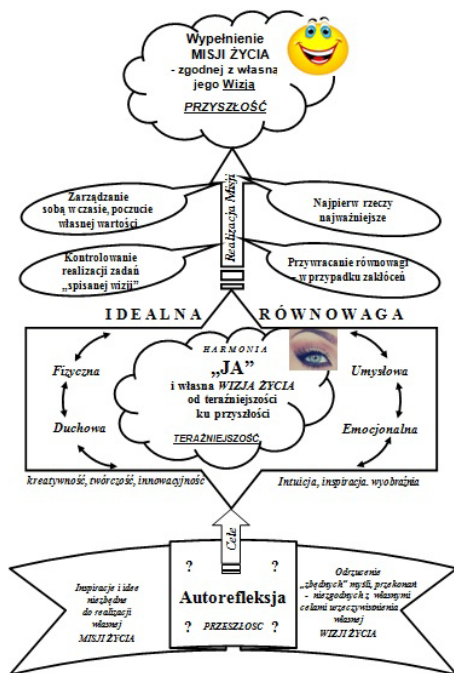
- świadomość swoich celów życiowych,
- umiejętność dostrzegania najważniejszych celów w życiu i budowania wizji przyszłości,
- umiejętność zarządzania czasem,
- zarządzanie poprzez wartości,
- umiejętność nauki i rozwoju intelektualnego w zależności od swojego rodzaju inteligencji i stylu myślenia,
- doskonalenie percepcji, technik pracy umysłowej oraz wykorzystywanie zasobów wyobraźni oraz korzystanie z podpowiedzi intuicji i inspiracji.

Na podstawie powyższych uogólnień można przedstawić **model auto-kreacji przyszłości w procesie zarządzania sobą** (rysunek 4).

Często studentowi wydaje się, że przedmioty które są wykładane w jego uczelni – nic, a jeżeli tak, to w niewielkim zakresie wnoszą w jego życie treści, zagadnienia, problemy itd., jakie w życiu mu się przydadzą. Rzeczywistość jest jednak zgoła odmienna. Każde doświadczenie w uczelni, każdy kontakt z wykładowcami i studentami w środowisku akademickim jest doskonałą „nauką”,

która może wywrzeć niebagatelny wpływ na jego dalsze plany życiowe. Dlatego należy sądzić, że rolę wykładowców, od pierwszych zajęć w uczelni, powinno być uczenie studentów, oprócz przekazywania określonych treści przedmiotowych, aby potrafili oni zarządzać sobą:

- ustalanie codziennych zadań zobowiązuje do dążenia, by je zrealizować, pamiętając przy tym, że doba ma tylko 24 godziny, zatem należy przewidzieć odpowiednio czas na realizację zaplanowanych zadań, czynności,
- nie należy odkładać spraw na później, lecz zachować reżim i dyscyplinę w tym zakresie,
- nie wszystko musi się wiedzieć od razu, po to się studiuje, aby się o wielu z rzeczach dowiedzieć – jeżeli się czegoś nie wie, to należy pytać tych, co wiedzą, jak coś zrobić,
- należy mieć poczucie własnej wartości oraz przestrzegać zasad etyczno-moralnych w każdej sytuacji i z kontaktach z każdym – bez względu na jego status społeczny; należy, przede wszystkim, przestrzegać zasad asertywności, być empatycznym, a gdy zajdzie taka potrzeba stosować autorefleksję,
- umiejętnie organizowanie sobie (planowanie) każdego dnia, często wymaga zapisania, więc potrzebny jest długopis i notatnik,
- należy umiejętnie, o ile jest to możliwe, wykorzystać czas, który spędza się w podróży,
- skuteczne dążenie do wyznaczonego celu, jest podstawą prakseologii działania, co jak nie od razu, to z czasem może przynieść określone efekty w tym zakresie,
- należy kontrolować to, co się czyni, a jeżeli zachodzi taka potrzeba, należy swoje zadania, parytety czy proste czynności zmodyfikować tak, aby były on korzystniejsze i efektywniejsze po ich realizacji.

Rysunek4. Model autokreacji przyszłości w procesie zarządzania sobą

Źródło: opracowanie własne.

Konstatacje i uogólnienia

1. Każdy student, jak każdy człowiek, jest zdolny do aktywności w zakresie zarządzania sobą, o czym świadczą zasadnicze tezy psychologicznej koncepcji człowieka, autorstwa J. Kozielskiego. Zdaniem autora:
 1. Człowiek obdarzony jest wolnością wyboru. Zdolny jest dobierać intencje i cele. Ma możliwość selekcji operacji myślowych i działań, które wykonuje, przynajmniej z ograniczoną racjonalnością. To dzięki tej wolności człowiek staje się bytem sprawczym – sprawcą, czyli myślicielem, decydem i wykonawcą.
 2. Człowiek – sprawca jest główną przyczyną swojego zachowania się. Stanowi układ względnie wewnątrzsterowny (samosterowny); źródło jego działania znajduje się przede wszystkim w podmiocie, a nie w przedmiocie. To unikatowa osobowość, ekstensywna motywacja czy spontaniczne myśli wpływają w przeważającej mierze na jego decyzje i czyny, na to, co robi i czego unika.

3. *Główną siłą napędową, głównym motorem wewnętrznym jest potrzeba (metapotrzeba) potwierdzenia własnej wartości. Jest ona zaspokajana głównie dzięki dokonywaniu transgresji twórczych i ekspansywnych, dzięki tworzeniu nowych form lub burzeniu starych. Aby „dowartościować siebie”, trzeba dokonać wyczynu na skalę historyczną albo osobistą, zgodnie z obiegową zasadą, że „wartość mojego dzieła wskazuje na wartość mojej osoby”.*
4. *Człowiek jest sprawcą nastawionym na rozwój wewnętrzny i zewnętrzny. To właśnie transgresja pozwala kształtować jego osobowość i wzbogacać kulturę. Rozwój stanowi „główny” interes jednostki ludzkiej. Bez ukierunkowania na wzrost człowiek, którego możliwości są ograniczone, nie miałby szans przetrwania i nie mógłby budować swojego dobrobytu i dobrostanu, czyli mówiąc inaczej – szczęścia.*
5. *Człowiek – sprawca posiada ograniczoną świadomość i samoświadomość. Zdaje on sobie sprawę tylko z pewnych procesów psychicznych i z pewnych stanów wewnętrznych oraz zewnętrznych (metafora światła). Jednocześnie znaczna część procesów, stanów i stałych struktur wewnętrznych oraz zjawisk zewnętrznych znajduje się poza obszarem świadomości (metafora mroku).*
6. *Działania człowieka, głównie jego myśli i czyny transgresyjne, w wysokim stopniu wpływają na to, jakie miejsce zajmuje on na skali dobra i zła; to pod ich wpływem staje się ludzki lub nieludzki. One kształtują jego sumienie. To ujęcie oznacza, że J. Koziński odrzuca twierdzenie, że natura (przekaz genetyczny) lub kultura (przekaz kulturowy) w decydującej mierze wpływają na to, czy człowiek staje się dobry czy zły [Koziński 2001, ss. 22–23].*
2. Student może zarządzać sobą i ma to wymiar wieloaspektowy, lecz w pierwszej kolejności musi doprowadzić do własnej równowagi w zakresie swojej fizyczności, umysłowości, emocjonalności oraz duchowości. Wówczas wykreowana wizja życia będzie wysoce w jak największym stopniu prawdopodobna do realizacji.
3. Studentów należy uczyć zarządzać sobą i ta pierwszorzędną rolę przypada współczesnym wykładowcom, którzy ten proces są w stanie utwierdzić wśród nich.
4. Zarządzanie sobą nie jest procesem łatwym, wymaga zatem od studenta wielkiego zaangażowania i dojrzałości w konsekwentnej realizacji swojej misji życia.
5. Zarządzanie sobą jest tym nowym wymiarem w teorii zarządzania, który pozwala każdemu studentowi spojrzeć z nadzieją na swą przyszłość i sukcesywnie dążyć do osiągnięcia i realizacji najszczytniejszych celów własnego życia.

Zakończenie

Zaprezentowane powyżej problemy, sugestie oraz koncepcje są w jak największej mierze kompleksowym spojrzeniem autora na studenta, jako człowieka zdolnego do wzięcia odpowiedzialności za własne życie i rezultaty – czyli sku-

teczne zarządzanie sobą. Rozwój nauki, nieprawdopodobny postęp cywilizacyjny w coraz bardziej zglobalizowanym świecie jest tym niepoślednim argumentem, który powinien skłonić każdego studenta, aby stworzył już na studiach swoją wizję życia i ustanowił ją misją, którą musi zrealizować. Jest to gwarantem wszechstronnego rozwoju osobowo-zawodowego, co w konsekwencji może mu zapewnić określoną stagnację i pozycję społeczną w coraz bardziej zdeterminowanym świecie, w którym musi on żyć, przetrwać i kiedyś zakończyć swoją egzystencję.

Bibliografia:

Bubrowiecki A. (2011), *Popraw swoje życie*, Wydawnictwo MUZA SA, Warszawa.

Bubrowiecki A. (2012), *Ucz się i myśl*, Wydawnictwo MUSA S.A., Warszawa.

Buzan T. (2006), *Zmiana! I co dalej?*, Wydawnictwo JK, Łódź.

Covey S. R. (2005), 8. *Nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Wydawnictwo REBIS, Poznań.

Goleman D. (1999), *Inteligencja emocjonalna*, tł. Andrzej Jankowski, Media Rodzina Of Poznań, Poznań.

Wilson P. (2012), *Idealna równowaga*, Wydawnictwo Laurum, Warszawa.

Kozielecki J. (2001), *Psychotransgresjonizm. Nowy kierunek psychologii*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.

Karolina Jastrzębska
Uniwersytet Jagielloński

E-usługi jako innowacje organizacyjne

Electronic services as organizational innovations

Abstract: In public organization transition from traditional model of service delivery to electronic services is a premise to the implementation of organizational innovations. Implementation of organizational innovations in public administration associated with e-services delivery help out to improve an efficiency of officials and improving quality of life of citizens.

Key-words: public management, electronic services, organizational innovations.

Wstęp

Współcześnie na zarządzanie publiczne istotny wpływ mają nowe potrzeby społeczno-ekonomiczne i możliwości organizacyjno-techniczne. W organizacjach publicznych proces przechodzenia z tradycyjnego modelu świadczenia usług na model świadczenia usług drogą elektroniczną jest przesłanką do wdrażania innowacji organizacyjnych.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie współzależności pomiędzy przejściem na model świadczenia usług drogą elektroniczną w organizacji publicznej a wdrożeniem po raz pierwszy nowych metod organizacyjnych w zakresie (1) zasad zarządzania organizacją, (2) systemu pracy, (3) zarządzania zewnętrznymi relacjami organizacji. Przedstawione zostaną podstawowe pojęcia oraz wybrane koncepcje związane z problematyką innowacji w zarządzaniu publicznym oraz problematyką e-usług publicznych. Problemy charakterystyczne dla urzędów administracji samorządowej w Polsce zilustrowano w opisie przypadku Urzędu Miasta Krakowa. Badanie obejmuje przeprowadzenie wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za rozwój e-usług w Urzędzie oraz analizę dokumentów organizacyjnych przygotowanych dla potrzeb praktyki zarządzania.

Innowacje w zarządzaniu publicznym

Istota zarządzania publicznego, zdaniem B. Kozuch, przejawia się w uwzględnianiu interesu publicznego w procesie formułowania i w realizacji głównych celów organizacji publicznych, a także w kształtowaniu wewnętrznych i zewnętrznych relacji organizacji publicznych [Kozuch 2005]. Ukierunkowanie

działań zarządczych na realizację interesu publicznego oraz na satysfakcję obywateli wymaga skoncentrowanego rozwoju innowacyjności w sektorze publicznym. W literaturze przedmiotu coraz powszechniej formułowany jest pogląd, iż zwiększenie sprawności zarządzania w administracji publicznej, jest uzależnione w szczególności od zmian, które mają charakter innowacyjny [Kożuch, Kożuch 2012, s. 138]. Początkowo pojęcie innowacji utożsamiano z technicznymi aspektami działalności ludzkiej. Innowacja, w klasycznym ujęciu J. Schumpetera, oznacza wprowadzenie do praktyki nowego rozwiązania technologicznego, zaś upowszechnianie innowacji określał on mianem imitacji. Od lat osiemdziesiątych zakres przedmiotowy innowacji wykracza poza sferę techniki. Ponadto współcześnie w rozumieniu innowacji podkreśla się jej charakter relatywny w odniesieniu do konkretnej organizacji, a nie obiektywny [Cellary 2013]. Takie podejście dopuszcza określanie mianem innowacji, wdrożenie nowości do praktyki która nie była dotychczas stosowana w danej organizacji lub istotnie odróżnia się od dotychczasowych. Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunków z otoczeniem [Podręcznik Oslo 2008, s. 48]. Na potrzeby niniejszego opracowania posłużono się definicją innowacji w sektorze publicznym, zaproponowaną przez M. Lewandowskiego [2011, ss. 46–47] za E. Glor, podkreślającą, że innowacje należy traktować jako koncepcje i wdrożenia istotnych nowych usług, idei lub sposobów działania, w celu ich doskonalenia lub zreformowania.

Wyróżniono cztery typy innowacji, które obejmują szeroki zakres zmian w działalności organizacji:

1. **produktowa** – to wprowadzenie przez organizację na rynek nowych lub znacząco udoskonalonych towarów lub usług w odniesieniu do ich charakterystyk lub przeznaczenia. Przykładem może być znaczące udoskonalenie pod względem technicznym sposobu świadczenia usług podnoszące sprawność i szybkość ich świadczenia (np. e-usługi),
2. **procesowa** – to wprowadzenie do praktyki w organizacji nowych lub znacząco udoskonalonych metod produkcji lub dostaw. Przykładem może być dokonanie znaczącej zmiany w zakresie technologii, urządzeń lub oprogramowania w celu podnoszenia efektywności i obniżenia kosztów działania organizacji (np. system elektronicznego zarządzania dokumentami),
3. **organizacyjna** – to zastosowanie nowych metod organizacyjnych w zakresie przyjętych zasad działania, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Przykładem może być wdrożenie nowych zasad służących poprawie procesu uczenia się i udostępniania wiedzy w ramach organizacji w celu osiągnięcia lepszych wyników i podnoszenia poziomu zadowolenia z pracy (np. zarządzanie wiedzą, system zarządzania jakością, reinżynieria procesów, outsourcing),
4. **marketingowa** – to zastosowanie nowych metod marketingowych. Przykładem może być wdrożenie nowej, znacząco odmiennej od metod marketingowych stosowanych dotychczas, strategii promocji organizacji w celu poprawienia wizerunku organizacji (np. system spersonalizowanych informacji, branding) [Podręcznik Oslo 2008, ss. 49–55].

Innowacje produktowe są wprowadzane ze względu na bezpośrednie potrzeby klientów organizacji. Efekt wdrożonej innowacji produktowej oddziałuje na otoczenie zewnętrzne organizacji. Natomiast innowacje procesowe, organizacyjne i marketingowe są prowadzone na własne potrzeby organizacji, w celu zwiększenia efektywności, produktywności, jakości itp. Efekt wdrożonych innowacji procesowych, organizacyjnych i marketingowych oddziałuje na bieżące funkcjonowanie w organizacji.

W typologii innowacji, dedykowanej dla sektora publicznego, wyróżnia się innowacje:

- **instytucjonalne** – zmiana istniejących lub tworzenie nowych instytucji lub wzorców działania,
- **organizacyjne** – wdrożenie do praktyki zarządzania nowych instrumentów zarządzania umożliwiających przejście do jednoznacznie innego pożądanego stanu,
- **procesowe** – wprowadzenie nowych rozwiązań podnoszących jakość świadczonych usług,
- **społeczne** – wprowadzanie nowych sposobów zaspakajania potrzeb społecznych [Kozuch 2009, s. 86; Innovations 2006, s. 6].

W sektorze publicznym istotą innowacji jest ściśle powiązanie ze specyfiką i domeną organizacji publicznych. Bez względu na wdrożony typ innowacji ostatecznym rezultatem jest zmiana postaw i zachowań uczestników organizacji.

Innowacje organizacyjne w administracji publicznej

Na gruncie nauk technicznych i ekonomicznych pojęcie innowacji jest często zastępowane terminem – zmiany w organizacji. Takie rozumienie zmiany jest nieprawidłowe, ponieważ nie każda zmiana jest innowacją. Natomiast można powiedzieć, że innowacją jest każda zmiana dokonująca się w organizacji, której podstawową cechą jest nowość, a jej przewidywane skutki dla organizacji będą korzystne. Synonimem innowacji jest zmiana innowacyjna [Czop 2001, s. 231]. Czynnikiem odróżniającym innowację organizacyjną od zmiany organizacyjnej jest zastosowanie takiej metody organizacyjnej w przyjętych przez organizację zasadach działania, w organizacji miejsca pracy czy w stosunkach z otoczeniem, która nie była dotychczas stosowana w danej organizacji i która wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jej kierownictwo [Podręcznik Oslo 2008, s. 54].

Rozwój innowacji organizacyjnych w administracji publicznej, zdaniem B. Kozuch [2012, s. 97], wymaga koncentracji na takich obszarach, jak: polityki publiczne i nowoczesne instrumenty ich realizacji; ludzie w administracji publicznej; e-administracja i inne systemy innowacyjnego świadczenia usług publicznych, które tworzą korzystne warunki dla rozwoju wszystkich sektorów życia społeczno-gospodarczego. Innowacje organizacyjne w sektorze publicznym definiuje się jako twórcze idee wprowadzone do praktyki zarządzania ukierunkowane na rozwiązanie uporczywych problemów zarządzania publicznego [Innovations 2006, ss. 3–6; Kozuch 2009, s. 84; Lewandowski 2011, s. 47]. Uszczegóławiając, innowacjami organizacyjnymi można nazwać wdrożenie nowych, dotychczas niewykorzystywanych metod w zakresie (1) zasad zarządzania organizacją, (2) systemu pracy oraz (3) zarządzania zewnętrznymi

relacjami organizacji (Tabela 1) [Podręcznik Oslo 2008, ss. 53–55; Koźuch 2012, s. 87].

Tabela 1. Typologia innowacji organizacyjnych w administracji publicznej

Nazwa innowacji organizacyjnej	Wyjaśnienie nazwy	Przykład nowacji
Innowacje w zakresie zasad zarządzania	Polegają na wdrożeniu nowego porządku i nowych procedur regulujących pracę w organizacji.	<ul style="list-style-type: none"> — Realizowanie procesów organizacyjnego uczenia się i dzielenia się wiedzą w organizacji (bazy najlepszych praktyk); — Wdrożenie nowych metod zarządzania rozwojem pracowników; — Wdrożenie nowych koncepcji zarządzania: projektami, jakością, zasobami ludzkimi, opartego na wynikach; — Wdrożenie zintegrowanego systemu monitoringu działalności lub wzmocnienie samokontroli; — Przyjęcie perspektywy klienta i przekształcanie procesów w organizacji zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami usługobiorców;
Innowacje w systemie pracy	Polegają na wdrożeniu nowych metod podziału zadań, delegowania uprawnień i odpowiedzialności wśród pracowników.	<ul style="list-style-type: none"> — Wprowadzenie partycypacyjnego zarządzania; — Wzmocnienie i usamodzielnienie pracowników, zwiększenie autonomii w podejmowaniu decyzji; — Wprowadzenie nowych form pracy: telepraca, formalna i nieformalna praca zespołowa, praca zdalna; — Uelastycznienie czasu pracy; — Wdrożenie nowych koncepcji strukturyzacji działań: centralizacja, decentralizacja.
Innowacje w zarządzaniu zewnętrznymi relacjami organizacji	Polegają na wdrażaniu nowych metod kształtowania relacji organizacyjnych z otoczeniem.	<ul style="list-style-type: none"> — Nawiązanie nowego typu współpracy z innymi organizacjami; — Wdrożenie nowych metod integracji z dostawcami i nabywcami (tworzenie sieci międzyorganizacyjnych); — Przekazywanie pierwszych zleceń firmom zewnętrznym — Wprowadzenie programów lojalnościowych; — Stworzenie nowych możliwości komunikowania się.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Podręcznik Oslo 2008, ss. 53–55; Koźuch 2012, s. 87].

Celem wdrażania innowacji organizacyjnych w sektorze publicznym może być wprowadzenie zmian w zachowaniach organizacyjnych pracowników, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy, zwiększenie wydajności pracy, obniżanie kosztów obsługi administracyjnej, poprawienie relacji z otoczeniem czy też poprawienie jakości świadczonych usług publicznych.

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczącą rolę innowacji organizacyjnych dla rozwoju administracji publicznej. Powszechnie uznaje się, że zmiana organizacyjna stanowi odpowiedź na innowację technologiczną [Szatkowski 2001, s. 24], podczas gdy innowacja organizacyjna może być również koniecznym warunkiem dla zmiany technologicznej. Innowacje organizacyjne nie tylko stanowią czynnik wspierający innowacje w obrębie produktów i procesów, ale same mogą wywierać istotny wpływ na sprawność działania organizacji. Innowacje organizacyjne mogą przyczynić się do podniesienia jakości i wydajności pracy, zintensyfikować wymianę informacji czy podnieść zdolność organizacji do uczenia się i wykorzystywania nowej wiedzy i nowych technologii [Podręcznik Oslo 2008, s.14].

E-usługi publiczne narzędziem transformacji administracji

Wyróżnia się trzy typy e-usług publicznych: informacyjne – pozwalające wyszukiwać, sortować i klasyfikować informacje; komunikacyjne – oparte na

współdziałaniu ludzi; transakcyjne – pozwalające zdalnie nabywać produkty i usługi lub wchodzić w interakcje z administracją publiczną [Public 1999, s. 8]. W ramach inicjatywy eEuropa 2005 wyodrębniono e-usługi publiczne w zakresie administracji, służby zdrowia i edukacji [eEurope 2005, 2002]. Na potrzeby niniejszego opracowania szerzej omówione zostaną zagadnienia związane z elektroniczną administracją. W ujęciu Unii Europejskiej usługi e-administracji to wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w administracji publicznej w powiązaniu ze zmianą organizacyjną i zdobywaniem nowych umiejętności w celu poprawienia jakości świadczonych usług publicznych, wzmocnienia zaangażowania w procesy demokratyczne oraz wsparcia dla polityki publicznej [The Role 2003]. W celu przyspieszenia wprowadzania e-usług administracji w Europie, w ramach inicjatywy i2010, wyznaczono pięć głównych postulatów:

1. dotarcie do wszystkich obywateli, tak, aby odnosili korzyści z usług, łatwo dostępnych dla każdego,
2. dążenie do sprawnego, przejrzystego i tańszego funkcjonowania administracji przyczyniającej się do wzrostu zadowolenia usługobiorców,
3. wdrażanie usług kluczowych dla ludności i podmiotów gospodarczych,
4. umożliwienie korzystania z wygodnego, bezpiecznego, interoperacyjnego i uwiaryzelnianego dostępu do usług publicznych w całej Europie,
5. wzmocnienie uczestnictwa obywatelskiego i demokratyzacja podejmowania decyzji [i2010 eGovernment 2006].

W dążeniu do realizacji powyższych postulatów konieczna jest transformacja administracji z tradycyjnej na elektroniczną. Konsekwencją takiego przejścia jest rewolucja organizacyjna funkcjonowania administracji. Zdaniem Wojciecha Cellarego podstawową kwestią usprawniania sposobu świadczenia usług publicznych jest zrozumienie różnicy pomiędzy administracją tradycyjną, gdzie dominuje informacja zwarta w dokumentach papierowych a administracją elektroniczną, w której informacja jest zdematerializowana (Tabela 2) [Cellary 2007].

Proces przechodzenia z tradycyjnego modelu świadczenia usług na model świadczenia usług drogą elektroniczną wymaga przygotowania oraz wdrożenia odpowiedniej strategii i programów, w których zaplanowane przedsięwzięcia będą wyznaczone realistycznymi i osiągalnymi celami. Działania władz publicznych na rzecz efektywnego wykorzystania nowych technologii komunikacyjno-informacyjnych dla podniesienia jakości życia mieszkańców i usprawnienia działania administracji powinny być wzorowane na sprawdzonych dobrych praktykach wdrożonych przez inne organizacje w celu minimalizacji ryzyka i kosztów.

Transformacja administracji w e-administrację przyczynia się do wprowadzania zmian w zakresie struktury, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi. Centralne, czyli w jednym miejscu, powinny być udostępniane e-usługi, ponieważ prowadzi to do satysfakcji usługobiorców. Ponadto centralne powinno odbywać się przetwarzanie danych, gdyż prowadzi to do redukcji kosztów funkcjonowania administracji. Natomiast lokalne powinno podejmować się decyzje, gdyż warunkuje to umocnienie demokracji [Cellary 2007].

Tabela 2. Porównanie administracji elektronicznej z administracją tradycyjną

Cechy	Elektroniczna administracja	Tradycyjna administracja
Informacja	<ul style="list-style-type: none"> — Nośnikiem informacji jest dokument elektroniczny. — Przechowywanie, przetwarzanie i przesyłanie informacji wykonywane jest za pomocą komputerów i dedykowanego oprogramowania. — Przechowywanie informacji elektronicznej jest znacznie tańsze niż informacji na papierze. — Automatyczne przetwarzanie tj. klasyfikowanie, sortowanie, porównywanie, wyszukiwanie i analizowanie. — Dostępność niezależnie od miejsca i czasu, bez ograniczeń dla każdej uprawnionej osoby mającej dostęp do Internetu. — Dostępność zarówno dla indywidualnych jak i masowych odbiorców w szybki i tani sposób. — Skoncentrowana i ujednolicona. — Stroną aktywną jest osoba poszukująca informacji. 	<ul style="list-style-type: none"> — Nośnikiem informacji jest papier. — Przechowywanie, przetwarzanie i przesyłanie informacji odbywa się na papierze. — Brak możliwości automatycznego przetwarzania informacji. — Ograniczona dostępność. — Stroną aktywną jest właściciel informacji.
Dokument	<ul style="list-style-type: none"> — Obniżenie kosztów utrzymania dokumentów dzięki rezygnacji z ich wielokrotnego powielania. — Nie ma konieczności posiadania dokumentów aby mieć możliwość dostępu do informacji w nich zawartych. 	<ul style="list-style-type: none"> — Przekazywanie dokumentów jest powolne i drogie. — Dokumenty często przekazywane są przez interesanta.
Urzędnik	<ul style="list-style-type: none"> — Oddzielenie roli archiwisty od decydenta. — Skoncentrowanie się w większej mierze na: rozpoznawaniu problemów obywateli i przedsiębiorców, kształtowaniu polityki, przygotowaniu i podejmowaniu decyzji. — Uwolnienie urzędnika od prac rutynowych, które można zalgorytmizować i oprogramować. — Komunikacja z interesantami: urzędnik jako pomocnik interesanta. 	<ul style="list-style-type: none"> — Rola archiwisty i decydenta (przygotowanie i podejmowanie decyzji). — Zarządzanie przekazywaniem, przetwarzaniem i przysyłaniem dokumentów papierowych. — Ograniczona zdolność do przetwarzania informacji. — Sprawdzanie czy dana sprawa mieści się w zakresie obowiązków jednostki urzędu; jeśli tak to podjęcie decyzji, jeśli nie to odmowa zajęcia się sprawą. — Tylko do wykonywania zadań cząstkowych (całym procesem biznesowym realizuje interesant).
Organizacja	<ul style="list-style-type: none"> — Zamiast obiegu dokumentów jest system zarządzania prawami dostępu do dokumentów elektronicznych w globalnym archiwum. — Organizacja procesowa. — W jednym miejscu można uzyskać obsługę całego procesu biznesowego. — Strona internetowa pełniąca funkcję informacyjną, komunikacyjną, transakcyjną; z możliwością: składowania wniosku, podania, otrzymania potwierdzenia, postanowienia lub decyzji, śledzenia etapu realizacji sprawy, dokonywania płatności. 	<ul style="list-style-type: none"> — Obieg dokumentów papierowych. — Daleko posunięta specjalizacja i decentralizacja. — Każda jednostka dedykowana jest do załatwienia poszczególnych spraw, ma ściśle określony zakres odpowiedzialności, regulamin postępowania i wzory dokumentów. — „Blokada da informacji” hamująca przemiany organizacyjne, gospodarcze i obywatelskie.
Współpraca	<ul style="list-style-type: none"> — Wzajemne nadawanie praw dostępu do określonych dokumentów elektronicznych. — Otwartość na współpracę (obsługa całościowych, zintegrowanych procesów biznesowych). 	<ul style="list-style-type: none"> — Brak skutecznej koordynacji działań, skutecznej obsługi interesariuszy ze względu na utrudniony przepływ informacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cellary 2007].

Praktyka wdrażania innowacji organizacyjnych w kontekście świadczenia e-usług publicznych na przykładzie Urzędu Miasta Krakowa

W ostatnich latach wiele urzędów administracji samorządowej podejmuje się realizacji zadań wyznaczonych nowelizacją ustawy o informatyzacji działalności podmiotów wykonujących zadania publiczne. Podmioty świadczące usługi publiczne są zobowiązane do umożliwienia interesariuszom wnoszenia wniosków w formie dokumentów elektronicznych. Przykładem dobrych praktyk we wdrażaniu zmian umożliwiających świadczenie e-usług publicznych jest Urząd

Miasta Krakowa. Obecnie Urząd udostępnia ponad sto usług (spośród ponad sześciuset) realizowanych co najmniej na poziomie informacyjnym, z możliwością wysłania wniosku drogą elektroniczną, w tym prawie połowa usług realizowanych jest na poziomie transakcyjnym, czyli z możliwością załatwienia sprawy w całości drogą elektroniczną. Proces przechodzenia z tradycyjnego modelu świadczenia usług na model świadczenia usług drogą elektroniczną przyczynił się do wdrażania w Urzędzie innowacji organizacyjnych.

Zdaniem Roberta Skalnego, kierownika Referatu Systemów Informacyjnych w Wydziale Organizacji i Nadzoru UMK, pierwsze innowacyjne zmiany w administracji nastąpiły po wejściu w życie Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej. Ustawa ta jako pierwsza stanowiła wstęp do e-usług publicznych świadczonych co najmniej na poziomie informacyjnym. Ten ustawodawczy kierunek i zaistniałe potrzeby zobligowały Urząd do powszechnego udostępniania informacji w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) oraz na wniosek obywatela. Takie „otworzenie” administracji na otoczenie w znaczący sposób zmieniło podejście urzędnika do dokumentu urzędowego oraz usługobiorcy. Nastąpiła zmiana w interakcji urzędnik – interesariusz. UMK wdrożył nowy porządek i nowe procedury regulujące pracę w organizacji, tak aby móc w sprawny sposób odpowiadać na zapytania oraz na bieżąco publikować i aktualizować informacje w BIP [Zarządzenie nr 1089/2004 PMK; Zarządzenie nr 1090/2004 PMK]. Osobami odpowiedzialnymi na publikowane informacje są kierownicy jednostek organizacyjnych. Publikowana informacja nigdy nie jest bezimienna, zawiera dane osobowe pracowników wykonujących to zadanie. W przypadku nieprawidłowości wyciągane są konsekwencje personalne. Urzędnicy wyspecjalizowali się w przygotowywaniu i udostępnianiu informacji na potrzeby obywateli. Wprowadzono zmiany w strukturze Urzędu, gdyż udostępnianie informacji w BIP przekładało się w sposób bezpośredni na zmniejszenie się liczby usług świadczonych tradycyjnie tj. bezpośrednio zapytania klientów Urzędu.

UMK zaprosił do wspólnej realizacji BIP na jednej platformie informacyjnej ponad czterysta miejskich jednostek organizacyjnych Gminy Miejskiej Kraków. Celem tej inicjatywy było udzielenie wsparcia jednostkom w realizowaniu obowiązku ustawowego jakim jest udostępnianie informacji publicznej. UMK bezpłatnie udostępnił niezbędne narzędzia do prowadzenia BIP, zapewnił szkolenia dla ponad tysiąca pracowników MJO. Ponadto, w Wydziale Organizacji i Nadzoru UMK utworzono dedykowane stanowisko koordynatora ds. miejskich BIP udzielającego bieżącego wsparcia w publikowaniu informacji.

Mając świadomość potrzeb klientów Urząd uruchomił Internetowy Dziennik Zapytań, służący do szybkich i krótkich zapytań (w jednym miejscu) zamiast kierowania wniosku o udzielenie informacji na adres konkretnej jednostki organizacyjnej [Zarządzenie nr 736/2006 PMK]. Wprowadzono taką organizację pracy, aby czas oczekiwania na odpowiedź nie przekraczał 7 dni [Polecenie służbowe nr 2/8/2006 DM]. Udzielenie odpowiedzi w tak krótkim czasie, w szczególności jeśli wymaga pozyskania informacji z więcej niż jednej komórki organizacyjnej, była możliwa po wprowadzeniu obiegu dokumentów wewnętrznych przesyłanych za pośrednictwem poczty elektronicznej [Polece-

nie służbowe nr 42/2007 DM]. Zdaniem Roberta Skalnego, wdrożenie powyższych zmian, zmieniło sposób myślenia o dokumencie urzędowym. Kluczową kwestią było zaufanie urzędników do wiarygodności informacji przekazywanej w formie elektronicznej. Korespondencja przesłana na wydziałowe konto e-mail stała się równoznaczna z podpisanym pismem wniesionym do danej komórki. Zachowano hierarchię struktury podległościowej Urzędu, a także nadzór bezpośredniego przełożonego nad wysyłanymi dokumentami z elektronicznej skrzynki pocztowej danej jednostki organizacyjnej. Wprowadzono zakaz przysyłania korespondencji wewnętrznej w formie papierowej w określonych obszarach działalności Urzędu.

Procesem przygotowującym UMK do świadczenia e-usług było wprowadzenie Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2000. Przyznanie w 2006 roku certyfikatu jakości ISO oznaczało m.in. przyjęcie orientacji na klienta oraz podejścia procesowego, wdrożenie zasad i standardów świadczonych usług, czy też prowadzenie badań zadowolenia klienta. Kolejnym krokiem było wdrożenie w 2012 roku systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji według wymagań normy ISO 27001 gwarantujące wysoki poziom zabezpieczenia informacji generowanych i przetwarzanych w Urzędzie.

Od 2008 roku realizowany jest projekt wdrożenia Systemu Elektronicznych Usług Publicznych w Urzędzie Miasta Krakowa i wybranych MJO Gminy Miejskiej Kraków [Polecenie służbowe nr 22/2008 DM]. Rozwiązanie to umożliwi obywatelom załatwienie wybranych spraw za pośrednictwem Internetu, a urzędnikom elektroniczną realizację procedur wewnętrznych UMK. W celu sprawniejszego realizowania zadań projektowych, na czas aktualnie wykonywanych prac, w skład Komitetu Sterującego powołuje się dyrektorów poszczególnych jednostek organizacyjnych, a w skład Zespołu Projektowego – pracowników odpowiedzialnych za obszary wykonywanych zadań [Polecenie służbowe nr 19/2010 DM].

Zgodnie z planami informatyzacji administracji publicznej na szczeblu rządowym w 2010 roku wdrożono w Urzędzie Elektroniczną Platformę Usług Administracji Publicznej (ePUAP – system teleinformatyczny umożliwiający obywatelom załatwienie sprawy za pośrednictwem Internetu, a organizacjom publicznym bezpłatne udostępnianie usług w postaci elektronicznej) [Zarządzenie nr 1975/2010 PMK]. Rok później, wdrożono aplikację informatyczną Servo-ePUAP wspomagającą elektroniczne załatwianie spraw w Urzędzie z wykorzystaniem ePUAP. Kierujący komórkami organizacyjnymi UMK odpowiadają pod względem merytorycznym i formalnym za aktualizację e-usług oraz załatwianie spraw z wykorzystaniem niniejszych aplikacji. Kierownicy zostali zobowiązani do zorganizowania pracy podległych sobie komórek w sposób umożliwiający rzetelną i terminową realizację zadań z wykorzystaniem tych aplikacji [Zarządzenie nr 610/2011 PMK]. Wszystkich pracowników Urzędu zobowiązano do pracy w ePUAP zgodnie z wprowadzonymi instrukcjami w zakresie posiadanych uprawnień [Polecenie służbowe nr 39/2010 DM, 15/2011 DM]. Pracownicy UMK odbierają wnioski przesłane przez interesantów za pośrednictwem ePUAP i w przypadku, gdy komórka jest merytorycznie właściwa do załatwienia sprawy, zakładają rekord sprawy w aplikacji

Servo-ePUAP lub dodają dokument do sprawy już istniejącej. W przeciwnym wypadku przekazują wniosek za pośrednictwem tej aplikacji do właściwej merytorycznie komórki organizacyjnej UMK. Wskazani pracownicy, jako przedstawiciele UMK, sygnują podpisem elektronicznym przygotowany dokument odpowiedzi i wysyłają za pośrednictwem aplikacji Servo-ePUAP do klienta. Następnie monitorują odebranie podpisanego przez klienta Urzędowego Poświadczenia Doręczenia (UPD) i w sytuacji, gdy takie UPD nie zostanie odebrane w terminie do 7 dni, kierują właściwą odpowiedź w postaci papierowej. W celu podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie obsługi niniejszych aplikacji opublikowano przewodnik z instrukcjami w Systemie Informacyjnym UMK – Elektroniczna Krynica Wiedzy (EKW).

Dla każdej wdrażanej aplikacji wyznacza się administratora – odpowiedzialnego za kwestię techniczną, gospodarza aplikacji – pełniącego merytoryczny nadzór nad funkcjonalnością oraz odpowiedzialnego za wsparcie dla użytkowników, oraz operatorów aplikacji – współpracujących między sobą i służących wzajemną pomocą w obsłudze aplikacji. Pracownicy są wskazywani imiennie wraz z informacją o pełnionej roli i funkcji w aktach normatywnych oraz w zakresie czynności służbowych. System imiennych wskazań odpowiedzialności wraz z wskazanymi zastępstwami w sposób bezpośredni jest odwzorowany w systemie zarządzania uprawnieniami do poszczególnych aplikacji. Zdaniem Roberta Skálnego istotne znaczenie dla powodzenia wprowadzanych innowacji w UMK ma determinacja kierownictwa Urzędu. Zmiany wprowadzane są zarządzeniem Prezydenta Miasta w celu usankcjonowania wdrożenia aplikacji oraz wskazania ról i funkcji użytkowników. Natomiast wszelkie uregulowania szczegółowe tj. procedury i instrukcje wprowadzane są poleceniami służbowymi dyrektorów poszczególnych wydziałów.

Zakończenie

Proces transformacji administracji w e-administrację wymaga systematycznego wdrażania zmian organizacyjnych. Wdrożenie zmiany organizacyjnej w zakresie: zasad zarządzania organizacją, systemu pracy, czy też zarządzania zewnętrznymi relacjami organizacji, która nie była dotychczas stosowana w organizacji i wynikają ze strategicznych decyzji kierownictwa, nazywamy innowacją organizacyjną. Przykładem innowacji organizacyjnych może być:

- wdrożenie nowych systemów zarządzania usprawniających pracę w organizacji,
- zmiana podejścia do interakcji urzędnik – interesariusz,
- wdrożenie zmian zwiększających transparentność pracy urzędników,
- specjalizacja urzędników w świadczeniu e-usług,
- kooperacja organizacji w zakresie wspólnego świadczenia e-usług,
- określenie nowych ról, funkcji i odpowiedzialności związanych z świadczeniem e-usług,
- ustalenie nowych procedur i instrukcji regulujących pracę w systemach informacyjnych,
- ustalenie zbioru niezbędnych kompetencji i umiejętności pracowników uprawnionych do realizowania zadań w systemach informacyjnych,

- udostępnienie elektronicznego źródła wiedzy na temat aktualnych procedur, instrukcji, dobrych praktyk obowiązujących w organizacji,
- wprowadzenie zorganizowanej wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnej komunikacji za pośrednictwem narzędzi elektronicznych.

Wdrażanie innowacji organizacyjnych w administracji publicznej związanych z świadczeniem e-usług służy podniesieniu jakości życia obywateli i poprawie efektywności pracy urzędników.

Bibliografia:

Cellary W. (2007), *Dostosowanie administracji do wyzwań gospodarki elektronicznej*, „Elektroniczna Administracja”, lipiec – sierpień, nr 4.

Cellary W. (2013), niepublikowane materiały z konferencji: II Forum Informatyczne Zarządzania Uczelnią.

Czop K. (2001), *Zjawisko zmian organizacyjnych*, [w:] Brzeziński M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa.

Kożuch B. (2005), *Istota zarządzania publicznego*, „Problemy zarządzania”, 4/2005 (10), ss. 40–50.

Kożuch B. (2009), *Innowacyjność w sektorze publicznym – bariery i możliwości rozwoju*, [w:] Kryk B, Piech K. (red.), *Innowacyjność w skali makro i mikro*, Inst. Wiedzy Inform., Warszawa.

Kożuch B. (2012), *Wdrażanie innowacji organizacyjnych w administracji samorządowej*, [w:] Czaputowicz J. (red.), *Zarządzanie zmianą w administracji publicznej*, KSAP, Warszawa.

Kożuch B., Kożuch A. (2012), *Innowacyjność w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, „Journal of Agribusiness and Rural Development” 3 (25), ss. 137–145.

Lewandowski M. (2011), *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*, ConArte, Katowice.

Polecenie służbowe nr 15/2011 Dyrektora Magistratu z dnia 18.04.2011 w sprawie wprowadzenia instrukcji postępowania/procedury wewnętrznej określającej zasady użytkowania aplikacji Servo-ePUAP, UMK, Kraków.

Polecenie służbowe nr 19/2010 Dyrektora Magistratu z dnia 22.04.2010 w sprawie realizacji projektu pn. „Wdrożenie Systemu Elektronicznych Usług Publicznych w Urzędzie Miasta Krakowa i Miejskich Jednostkach Organizacyjnych Gminy Miejskiej Kraków”, UMK, Kraków.

Polecenie służbowe nr 2/8/2006 Dyrektora Magistratu z dnia 10.04.2006 w sprawie wprowadzenia procedury wewnętrznej dotyczącej koordynacji działań związanych z udzielaniem odpowiedzi na zapytania rejestrowane w Internetowym Dzienniku Zapytań, UMK, Kraków.

Polecenie służbowe nr 22/2008 Dyrektora Magistratu z dnia 9.04.2008 w sprawie realizacji projektu „System Elektronicznych Usług Publicznych”, UMK, Kraków.

Polecenie służbowe nr 39/2010 Dyrektora Magistratu z dnia 20.08.2010 w sprawie wprowadzenia zasad użytkowania aplikacji ePUAP, UMK, Kraków.

Polecenie służbowe nr 42/2007 Dyrektora Magistratu z dnia 1.06.2007 w sprawie obiegu dokumentów wewnętrznych przesyłanych za pośrednictwem poczty elektronicznej w Urzędzie Miasta Krakowa, UMK, Kraków.

Szatkowski K. (2001), *Istota i rodzaje innowacji*, [w:] Brzeziński M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa.

Zarządzenie nr 1089/2004 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 7.07.2004 w sprawie zasad i trybu udostępniania informacji publicznej przez Urząd Miasta Krakowa, UMK, Kraków.

Zarządzenie nr 1090/2004 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 7.07.2004 w sprawie zasad i trybu publikowania w Biuletynie Informacji Publicznej Miasta Krakowa, UMK, Kraków.

Zarządzenie nr 736/2006 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 10.04.2006 w sprawie wdrożenia aplikacji informatycznej Internetowy Dziennik Zapytań, UMK, Kraków.

Zarządzenie nr 610/2011 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 11.04.2011 w sprawie wdrożenia w Urzędzie Miasta Krakowa aplikacji informatycznej Servo-ePUAP, UMK, Kraków.

Zarządzenie nr 1975/2010 Prezydenta Miasta Krakowa z dnia 13.08.2010 w sprawie wdrożenia w Urzędzie Miasta Krakowa aplikacji informatycznej Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej w skrócie ePUAP, UMK, Kraków.

Bibliografia elektroniczna:

eEurope 2005: An information society for all (2002), Commission of the European Communities, Brussels. Dokument dostępny online: http://www.etsi.org/WebSite/document/aboutETSI/EC_Communications/eEurope2005_actionPlan.pdf [30.04.2013].

i2010 eGovernment Action Plan: Accelerating eGovernment in Europe for the Benefit of All, (2006), Commission of the European Communities, Brussels. Dokument dostępny online: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0173:FIN:EN:PDF> [30.04.2013].

Innovations in Governance and Public Administration. Replicating What Works, (2006), A United Nations Publication, New York. Dokument dostępny online: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021963.pdf> [30.04.2013].

Podręcznik Oslo (2008), OECD i Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa. Dokument dostępny online: http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/43/46/43464/20081117_OSLO.pdf [30.04.2013].

Public Sector Information: A Key Resource for Europe. Green Paper on Public Sector Information in the Information Society, (1999), COM (98) 585. Dokument dostępny online:

ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/econtent/docs/gp_en.pdf [30.04.2013].

The Role of eGovernment for Europe's Future, (2003), Commission of the European Communities, Brussels. Dokument dostępny online: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0567:FIN:EN:PDF> [30.04.2013].

Wioletta Małota
Akademii Leona Koźmińskiego

Nowoczesne formy mentoringu narzędziem rozwoju najwyższej kadry menedżerskiej

New Forms of Mentoring as The Tool of Development of Managers in organisations

Abstract: The aim of the article is to present new paradigm of mentoring in context of development of leadership skills. In last 30 years the research was focused mainly on benefits obtained by the mentee in mentoring process. Last years' research has showed that playing a role of mentor is beneficial not only for mentee but also for mentor's professional and career development.

The article presents the benefits gained the mentor and mechanism in which mentoring performed by manager contribute to development of his/her leadership skills.

Key-words: mentoring, mentor, mentee, new paradigm of mentoring, revers mentoring, intermentoring, peer mentoring, developmental relationship, leadership skills.

Wstęp

Mentoring to niezwykle interesujące i wieloaspektowe zagadnienie, któremu ze względu na rosnące znaczenie w organizacjach [Megginson and Clutterbuck 1995] poświęca się coraz więcej uwagi. W literaturze przedmiotu na przestrzeni ostatnich lat powstało bardzo wiele opracowań, zarówno naukowych – przedstawiających wyniki badań różnych aspektów mentoringu, jak i opracowań praktycznych prezentujących dobre praktyki i zalecenia co do zasad i sposobów budowania mentoringowej kultury organizacyjnej.

Od lat 80. notuje się raptowny rozwój mentoringu formalnego w organizacjach [Kram, Chandler 2005] oraz zmiany jego koncepcji, funkcji oraz znaczenia w zarządzaniu organizacjami i zasobami ludzkimi.

Czynniki rozwoju nowej koncepcji mentoringu

Zmiany zachodzące w ostatnich latach w zarządzaniu organizacjami – spłaszczenie struktur, wymóg większej mobilności pracowników, konieczność szybkiego uzyskania nowych kompetencji przyczyniły się do zmiany modelu kariery zawodowej [Higgins, Thomas 2001] z kariery pionowej, realizowanej

w jednej organizacji na karierę określaną jako „postkorporacyjną karierą” [Peiperl, Baruch 1997], polegającą na mobilności zawodowej zarówno w ramach organizacji jak i częstszych zmianach miejsca pracy [Arthur, Rousseau 1996].

Rozwój Internetu ułatwiając dostęp do wiedzy i informacji, ułatwił budowanie kontaktów i powiązań sieciowych w skali światowej, przyczyniając się do rozwoju procesu globalizacji. Łatwy dostęp do informacji i wiedzy spowodował wzrost świadomości społeczeństw, w wielu obszarach, w tym również w zakresie oczekiwań co do swojej kariery, potrzeb zawodowych i rozwojowych.

Wszystkie te elementy wpłynęły na zmianę koncepcji mentoringu, jego celów i funkcji, jakie pełni w organizacjach. Według wielu badaczy [Hall 1996; Peiperl, Arthur 2000; Arthur, Rousseau 1996; Higgins, Kram 2001; Peiperl, Baruch 1997] zmiany jakie dokonały się w mentoringu w ciągu ostatnich dwudziestu lat wymagały dokonania zmian w jego definiowaniu i konceptualizacji [Higgins, Kram 2001].

Nowy paradygmat mentoringu

Kathy E. Kram i Dawn E. Chandler w artykule *Mentoring and Developmental Networks in the New Career Context* [Kram, Chandler 2004] przedstawili transformację, jaka dokonała się w koncepcji mentoringu w tym zakresie. Według autorów ewolucja mentoringu dokonała się w wielu aspektach takich jak cele mentoringu, jego funkcje, role pełnione przez mentora, rodzaje relacji i ich dynamika.

Nowe rodzaje mentoringu

Mentoring ewoluował z relacji zależności mentoringowej typu góra (mentor) – dół (mentee), na sieć relacji rozwojowych [Kram, Chandler 2004].

Tradycyjny mentoring w organizacji z relacji jednokierunkowej: jeden mentor – jedna osoba mentorowana (dalej określana mentee) i kierunkiem zależności: z góry na dół, przekształcił się w relację wielokierunkową [Kram, Chandler 2004]. W nowoczesnym mentoringu często jeden mentee utrzymuje relację z kilkoma mentorami jednocześnie, tworząc sieć relacji mentoringowych.

Pojawiły się nowe formy mentoringu, takie jak wzajemny mentoring osób na tym samym poziomie w hierarchii w organizacji – tzw. mentoring koleżeński (peer mentoring) [Waters 2004], intermentoring polegający na relacji, w której dwie osoby o różnym doświadczeniu mentorują się wzajemnie w obszarach w których są ekspertami oraz mentoring prowadzony przez mentora wobec grupy osób (mentoring grupowy) [Mullen 2005].

Konieczność umiejętności posługiwania się mediami społecznościowymi, nowoczesnymi technologiami IT i teleinformatycznymi przyczyniły się do rozwoju mentoringu odwróconego (reverse mentoring) [Clutterbuck 2011], w którym rolę mentora pełni młodsza osoba mentorująca starszą stanowiskiem czy doświadczeniem osobę, w wymienionych obszarach, w zakresie których jest „naturalnym ekspertem”.

Nowe cele mentoringu

Wraz z dokonującymi się zmianami w zarządzaniu organizacjami oraz zmianami koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacjach ewoluowały cele i funkcje mentoringu [Clawson 1996].

Z mentoringu tradycyjnego – celem którego było przekazywanie wiedzy sytuacyjnej, związanej z wykonywaniem danej pracy i zajmowanym stanowiskiem, oraz uzyskiwaniem wiedzy o organizacji w której pracował zarówno mentor i mentee, przekształcił się w „relację rozwojową” (developmental network) [Higgins, Kram 2001], celem której jest uczenie się poprzez budowanie relacji z osobami o różnym doświadczeniu, perspektywach i z różnych środowisk.

I jeśli celem mentoringu tradycyjnego był rozwój kompetencji oraz uczenie zasad funkcjonowania relacji międzyludzkich, to celem relacji rozwojowej w nowej koncepcji mentoringu jest uczenie polegające na znajdowaniu zależności i złożoności procesów i relacji [Kram, Chandler 2004].

Funkcje mentoringu

Nowy paradygmat mentoringu odzwierciedlają funkcje, jakie się jemu przypisuje – z tradycyjnych funkcji – wsparcia mentee w karierze i funkcji psychosocjologicznej [Kram 1983; Haggard 2011] do funkcji wsparcia w rozwoju intelektualnym, emocjonalnym i etycznym [Dalož 1986], ustanawiając relacje rozwojowe [Hall, Kahn 2001; Eby 1997].

Relacja mentoringowa

Transformacji uległa relacja mentoringowa nie tylko w zakresie kierunków, ale również jej przebiegu [Kram, Chandler 2004]. Z tradycyjnych 4 faz (nawiązanie relacji, rozwój, zakończenie, przedefiniowanie relacji) mentoring przekształcił się w relację 2 etapową, polegającą na jej zbudowaniu, a następnie zarządzaniu [Kram, Chandler 2004]. Zmieniły się również formy kontaktu mentor-mentee, z relacji osobistej (twarzą w twarz) w kontakty realizowane drogą mailową, na forum internetowym czy za pomocą skypa [Mullen 2005; Single, Single 2005]. Zmiany paradygmatu mentoringu przedstawione zostały w Tabeli 1:

Tabela 1. Ewolucja koncepcji mentoringu

	Tradycyjna koncepcja	Nowa Koncepcja
Definicja mentoringu	Mentoring tradycyjny	Sieć relacji rozwojowych
Kierunki relacji	Jeden mentor – jeden mentee	Relacja wielokierunkowa: jeden mentee – kilku mentorów Jeden mentor – kilku mentee (grupowy)

	Jednostronne przekazywania wiedzy i mądrości przez mentora	Wzajemne uczenie się (learning partnership) Sojusz w uczeniu się (learning collaboration)
Rodzaje mentoringu	Pionowa – z góry do dołu – Mentor-mentee	<ul style="list-style-type: none"> – Mentoring koleżeński (peer mentoring) – Intermentoring – obie osoby mentorują się wzajemnie w innych obszarach – Mentoring odwrócony (reverse mentoring)
Cel mentoringu	Uczenie zasad funkcjonowania relacji międzyludzkich	Uczenie polega na znajdowaniu zależności i złożoności procesów i relacji
Oczekiwane rezultaty	Efektywność zawodowa Rozwój kariery Zadowolenie z pracy Zaangażowanie	Rozwój potencjału uczenia się Ukierunkowanie na zmianę w karierze Doświadczenie sprawiedliwości Jedyne w swoim rodzaju korzyści z różnorodnych relacji
Funkcje mentoringu	Wsparcia w karierze i psychosocjologiczna	Relacja rozwojowa [Eby 1997; Kram, Cherniss, 2000]. Wsparcie w rozwoju intelektualnym, emocjonalnym i etycznym. Mentoring dla duszy [Glover 2002]
Dynamika relacji	Mentoring relacją długotrwałą i stabilną	Mentoring relacją i dynamiczną
	4 Fazy relacji mentoringowej: 1. Nawiązanie relacji, 2. Rozwój, 3. Zakończenie, 4. Przedefiniowanie relacji. [Kram 1985]	2 etapy: 1. Budowanie relacji, 2. Zarządzanie relacją.
Relacja mentoringowa	Relacja osobista	Relacja osobista, E-mentoring Mentoring sieciowy Mentoring 2.0

Źródło: opracowanie własne.

Mentoring z perspektywy organizacji

W ostatnich 20 latach nastąpił raptowny rozwój mentoringu w organizacjach [Allen, O'Brien 2006]. Stosowanie mentoringu na szerszą skalę [Kram, Chandler 2004] przyczyniło się do zebrania dobrych doświadczeń i praktyk, które

przyczyniały się do coraz szerszego upowszechnienia mentoringu jako metody rozwoju kompetencji w organizacji oraz zarządzania wiedzą.

Wraz ze zmianami zachodzącymi w organizacjach, w społeczeństwie oraz w ludzkiej świadomości ewoluowała koncepcja mentoringu w organizacji, cele mentoringu mentee, mentora i organizacji.

Stosowanie nowoczesnych metod zarządzania wspiera stosowanie mentoringu formalnego w sposób systemowy [Wanberg, Welsh, Hezlett 2003], polegający na prowadzeniu go według opracowanych procedur, przy wykorzystaniu systemów wspierających [Hopkins-Thompson 2000], z procesem wyznaczania celów mentoringu, monitorowania jego przebiegu i ewaluacji jego efektywności [Ragins, Scandura 1999]

Organizacje przywiązują wagę do opracowania kryteriów, jakie powinien spełniać mentor – poprzez określenie kompetencji jakie powinien posiadać oraz oferują szkolenia w tym zakresie.

Mentoring coraz częściej jest wpisany w zestaw formalnych narzędzi rozwoju kompetencji pracowników jak również pełnienie roli mentora wpisane jest w profil kompetencyjny menedżerów wyższego szczebla. Oczekuje się, iż menedżer będzie pełnił rolę mentora w procesie formalnego mentoringu.

Organizacje stosując systemowo mentoring informują pracowników o możliwości wyboru mentora spośród puli mentorów. Przy takim systemowym stosowaniu mentoringu ważne jest wypracowanie kryteriów doboru mentora i mentee. Często organizacje wspierają się specjalnymi programami komputerowymi, które ułatwiają dobór mentora oraz wspierają go w organizacji procesu mentoringu, jego monitorowaniu i ewaluacji korzyści mentoringu.

Kryteria pełnienia roli mentora

Nowy koncepcja mentoringu w organizacji – polegająca na formalnym budowaniu relacji mentoringowych, stosowaniu brak podwładności bezpośredniej pomiędzy mentorem i mentee, spowodowała również zmiany w kryteriach rekrutacji (wyboru) osoby do pełnienia roli mentora. Kryterium wieku, poziomu kariery oraz umiejętności techniczne [Kram 1985/1988] zostały zastąpione kryteriami oceny poziomu inteligencji emocjonalnej, poziomu inteligencji rozwojowej oraz poziomu/fazy rozwojowej kandydata na mentora [Kram, Chandler 2004].

Nowe kompetencje oczekiwane od mentora spowodowały, iż organizacje oferują [Noe 1988] szkolenia z zakresu kompetencji mentoringowych potencjalnym mentorom, a ponieważ kompetencje te w wielu obszarach są tożsame z kompetencjami wymaganymi od najwyższej kadry kierowniczej, pełnienie roli mentora dawało możliwości przyspieszonego rozwoju kariery zawodowej samego mentora [Burke, McKeen 1997; Kram, 1985].

Korzyści z mentoringu w organizacji

Na korzyści z prowadzonego mentoringu w organizacji można spojrzeć z perspektywy mentee mentora i organizacji.

Korzyści jakie osiąga mentee z relacji mentoringowej są najczęściej opisywane i badane przez naukowców zajmujących się monitoringiem. Należą do

nich wyższa satysfakcja z wykonywania pracy [Seibert 1999], większe zaangażowanie [Payne, Huffman 2005], wzrost dochodów [Allen, Lentz, Day 2006] oraz większa lojalność wobec pracodawcy. [Underhill 2005].

W tradycyjnej koncepcji [Alleman 1987] mentorem była osoba starsza wiekiem, doświadczeniem, która uczyła osobę młodszą, niższą rangą, o mniej-szym doświadczeniu, często podwładnego, który doświadczał korzyści tej relacji. Jako motywację mentora uznawano chęć dzielenia się wiedzą, uznanie i prestiż jakim ta rola się cieszyła.

Według nowego paradygmatu mentoringu stanowi on relację, w której obie strony odnoszą korzyści [Clawson 1996]. Mentor przekazując wiedzę i dzieląc się swoim doświadczeniem, również odnosi korzyści na wielu płaszczyznach z pełnienia tej roli [Eby 2007]. Do korzyści, oprócz uprzednio wymienionych, zalicza się następujące [Clutterbuck 2011]:

- sposobność do rozwoju inteligencji rozwojowej – tzn. umiejętności wspierania innych w rozwoju – sposobność do rozwoju kompetencji przywódczych,
- możliwość budowania relacji sieciowych – sposobność do kształtowania swoich wzorcowych zachowań i postaw w innym środowisku niż z bezpośrednimi podwładnymi i przełożonymi, gromadząc nowe doświadczenia w szerszym kontekście biznesowym,
- rozwój samoświadomości swoich umiejętności wywierania wpływu w relacji, w której menedżer – mentor nie sprawuje władzy wynikającej ze hierarchicznego zwierzchnictwa, a tylko poprzez modelowanie roli i wspieranie w dokonywaniu zmian,
- zwiększenie wiedzy o organizacji – lepsze zrozumienie nastrojów, sposobów myślenia pracowników w organizacji poprzez wymianę myśli, spostrzeżeń z osobą mentorowaną – poznanie innych obszarów biznesu, innych kultur organizacyjnych.

Badanie potwierdzają korzyści jakie osiąga mentor z relacji mentoringowej – dostęp do informacji, informację zwrotną, wzrost efektywności [Mullen, Noe 1999], uzyskanie większej sieci sprzymierzeńców [Allen, Poteet, Burrough 1997], spełnienie wynikające ze wsparcia mentee [Busch 1985], osobiste zadowolenie i zwiększenie znaczenia i pozycji mentora [Burke, McKeen 1997; Kram 1985], satysfakcję zawodową [Johnson, Yust, Fritchie 2001] oraz uznanie i szacunek innych [Kram 1985b]

Zgodnie z nowoczesnym rozumieniem koncepcji mentoringu jedna osoba może pełnić rolę zarówno mentora i mentee, to jeśli menedżer pełni obie role, doświadcza podwójnych korzyści z pełnienia roli mentora i mentee.

Korzyści mentoringu dla mentee i mentora potwierdzają badania naukowe jak i praktyka biznesowa. Wyniki pięcioletnich badań przeprowadzone przez Wharton School działającej przy University of Pennsylvania (Carvin) przeprowadzonych na tysiącu uczestników programu mentoringu w firmach z branży nowych technologii potwierdzają, że mentoring stanowi niezwykle wartościową strategię w zarządzaniu karierą – mentees byli pięciokrotnie częściej awansowani, a mentorzy sześciokrotnie częściej niż te osoby, które nie uczestniczyły w programie.

The American Society for Training & Development donosi, iż ponad 75% kierowników uważa indywidualny mentoring za jeden z najważniejszych czynników mających wpływ na ich zawodowy sukces. (Carvin).

Rozwój kompetencji przywódczych a pełnienie roli mentora

W badaniu przeprowadzonym w 2007 r. na grupie 1331 menedżerów przez Center for Creative Leadership zatytułowanym What next? [CCL 2007] zapytano o najważniejsze wyzwania stojące przed kadrą menedżerską i organizacjami w zakresie umiejętności przywódczych.

Jako najważniejsze wyzwanie wskazano umiejętności efektywnej współpracy (49%), na drugim miejscu – zmianę modelu przywództwa (38%), kolejno wskazano wywieranie wpływu na osoby, które nie podlegają hierarchicznej zależności (33 %). Jako ważne kompetencje uznano również Coaching (26%) oraz budowanie i pielęgnowanie relacji (25%).

Kompetencje te w dużym zakresie pokrywają się z kompetencjami, jakich oczekuje się od mentora w organizacji, dlatego pełnienie roli mentora, stanowi praktyczny i dostosowany do kontekstu organizacyjnego i potrzeb, sposób rozwoju kompetencji przywódczych.

Mentor – przywódca rozwija swoje kompetencje dzięki mentoringowi (Eby) i częściej awansuje niż osoby niepełniące funkcji mentora (Carvin). Mechanizm tego zjawiska można opisać następujący sposób: menedżer – mentor, przekazując wiedzę i dzieląc się doświadczeniem w mentoringu, sam uczy się na innym, wyższym poziomie. Uczenie innych czy prowadzenie ich w rozwoju wymaga takich kompetencji jak: analizowanie, dokonywanie syntezy wiedzy, nie perswazyjne wywieranie wpływu, wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej, które są w procesie mentoringu doskonalone.

Pełnienie roli mentora przyczynia się do zwiększenia poziomu empatii, poziomu otwartości na innych, udoskonalenia narzędzi stosowanych przez menedżera takich jak: wyznaczanie celów, motywowanie, udzielanie informacji zwrotnej, ewaluacja, co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu kompetencji menedżera.

Zaawansowane kompetencje sprawiają iż menedżer mentor jest promowany na wyższe stanowisko. Proces ten można określić jednym zdaniem: „rozwijając innych rozwijasz siebie”, co było konwencjonalną prawdą, ale dzięki badaniom naukowym w obszarze korzyści realizowanych przez mentora, ta konwencjonalna prawda stała się faktem naukowym i kolejnym argumentem dla organizacji dla wprowadzania mentoringu.

Organizacja w której mentoring prowadzony jest systemowo, w formalny i powszechny sposób, w której rozwój kompetencji następuje zarówno poprzez pełnienie roli mentora i/lub mentee rozwija mentoringową kulturę organizacji. Ewolucję koncepcji mentoringu w organizacji sprzyjającej budowanie mentoringowej kultury organizacyjnej przedstawia Tabela 2:

Tabela 2. Ewolucja koncepcji mentoringu w organizacji

	Tradycyjna koncepcja	Nowa koncepcja
Formy mentoringu	Najczęściej nieformalny	Najczęściej formalny

Korzyści z mentoringu	Koncentracja na korzyściach odnoszonych przez mentee	„Odkrywanie” korzyści z mentoringu jakie odnosi mentor Większą uwagę na korzyściach odnoszonych przez organizację Systemowo prowadzony mentoring kształtuje nową kulturę organizacyjną – kulturę mentoringu
Kryteria wyboru mentora	Poziom kariery Starszy wiekiem i stanowiskiem Kompetencje techniczne	Poziom inteligencji emocjonalnej Poziom inteligencji rozwojowej Poziom/faza rozwojowa
Kompetencje mentora	Kompetencje techniczne	Umie – wyznaczać cele, identyfikować obszary rozwoju, udzielać konstruktywnego feedbacku, zachęcać mentee do autorefleksji [Hopkins-Thompson 2000]
Motywacja mentora	Prestiż, uznanie	Sposobność do rozwoju inteligencji rozwojowej – tzn. umiejętności w wspieraniu innych w rozwoju Sposobność do rozwoju własnych kompetencji Dzielenie się wiedzą
Zakres mentoringu	Ograniczony zakres do jednostek Lokalny	Mentoring dla wszystkich organizacji – przy wykorzystaniu e-mentoringu –platformy doboru mentora i mentee oraz platformy komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Mentoring jako forma wsparcia rozwoju pracowników w organizacjach szczególnie dynamicznie rozwija się w krajach anglosaskich. W USA mentoring prowadzony jest w szerokim zakresie – zarówno w organizacjach komercyjnych jak i publicznych. Wyrazem uznania ważności tej formy rozwoju było podpisanie przez prezydenta Stanów Zjednoczonych w 2004 roku, aktu zwanego „Federal Workforce Flexibility Act of 2004, Public Law 108-411 (United States Office of Personnel Development), czyli prawa federalnego w sprawie elastyczności siły roboczej”.

Dokument ten zawiera m.in. wytyczne co do sposobów rozwoju i szkoleń pracowników instytucji federalnych i zobowiązuje je do zapewnienia przeprowadzenia szkoleń z zakresu mentoringu dla kadry menedżerskiej i następnie prowadzenia mentoringu w instytucjach. W instytucjach edukacyjnych w ponad 35 stanów USA wymagane jest stosowania programów mentorskich dla nowo zatrudnianych nauczycieli i kierowników [Daresh 2004].

Mentoring najszybciej rozpowszechnił się w dużych organizacjach komercyjnych – obecnie 71% największych firm z listy Fortune 500, w szczególności tych, które należą do przemysłu wiedzy, wykorzystuje strategię mentoringu [Carvin 2009]. W organizacjach tych wykorzystywany jest przede wszystkim, jako metoda kształtowania liderów i talentów oraz narzędzie dynamizujące rozwój osobisty i zawodowy pracownika. Programy mentoringu często stanowią kartę przetargową dla firm w czasie rekrutacji, gdyż najlepsi potencjalni kandydaci takie programy bardzo cenią.

Brak jest oficjalnych danych odnośnie prowadzenia mentoringu w Polsce, większość publikacji o mentoringu w Polsce dotyczy jego praktycznych aspektów – dzielenia się dobrymi praktykami. W ilościowym badaniu internetowym „Rola mentora w organizacji” [Małota 2012] przeprowadzonym przez autorkę w styczniu 2012 r. na grupie 75 respondentów, na celowo dobranych menedżerach HR i pracowników kadry kierowniczej z dużych organizacji o rozwiniętej kulturze organizacyjnej, tylko 31% respondentów wskazało na prowadzenie mentoringu w organizacji, w 69 % odpowiedzi były negatywne.

Badanie skierowane było wybranych do osób, pracujących w organizacjach o kulturze organizacyjnej, w której funkcjonują procesy, procedury oraz strategia rozwoju HR. Taki dobór próby wynikał ze wstępnego rozpoznania sytuacji mentoringu w Polsce – jego niskiego poziomu zastosowania, dlatego badanie skierowane było do firm, w których istniało większe prawdopodobieństwo stosowania mentoringu ze względu na istniejącą kulturę organizacyjną.

Odpowiedzi na pytanie „Jakie jest twoje zdanie na temat wprowadzenia mentoringu jako narzędzia rozwoju w organizacji, w której pracujesz?” można podzielić na 2 kategorie – respondenci, którzy uważają, iż jest potrzebny, ale nie ma szans na jego wprowadzenie w obecnych warunkach – przy istniejącym poziomie kadry menedżerskiej i kulturze organizacyjnej.

Druga kategoria respondentów, uważa, iż jest potrzebny, wskazując jednocześnie na warunki, jakie powinny być spełnione w organizacji, aby mentoring funkcjonował. Respondenci z tej grupy stwierdzili, iż „wprowadzenie mentoringu wymaga dużej dojrzałości organizacji”, „mentoring to skuteczne narzędzie, szczególnie na stanowiskach kierowniczych, powinien być obowiązkiem w każdej chcącej rozwijać się organizacji.”, „mentoring sprawdza się, jeżeli jest jasna ścieżka awansu i sukcesji”, „uważam, że to wręcz kluczowe – dzisiejszy świat pokazuje że szef często to nie mentor ani autorytet stąd bardzo istotne jest funkcjonowanie takiej osoby”.

Zdecydowana większość respondentów uznała mentoring za celowy i użyteczny w ich organizacji.

Badania dotyczące korzyści z prowadzenia mentoringu formalnego wskazują na liczne korzyści jakie odnosi mentor, osoba mentorowana i cała organizacja, dlatego coraz częściej stanowi formalne narzędzie rozwoju kompetencji przywódczych kadry menedżerskiej.

Zarówno niski poziom stosowania mentoringu w Polsce oraz nieliczne dane dotyczące stosowania tej formy dają asumpt do badań, które naświetlą przyczyny tego stanu, czyli odpowiedzą na pytania, co decyduje o tym, iż pewne organizacje wdrażają mentoring a inne nie, oraz co motywuje lub demoty-

wuje kadre menedżerską w organizacjach w Polsce do prowadzenia mentoringu i traktowania go jako korzystną relację rozwojową.

Bibliografia:

Allen T.D., Lentz E., Day R. (2006), *Career success outcomes associated with mentoring other: A comparison of mentors and nonmentors*, "Journal of Career Development", 32, pp. 272–285.

Allen T.D., O'Brien K.E. (2006), *Formal mentoring programs and organizational attraction*, "Human Resource Development Quarterly", 17, pp. 43–57.

Allen T.D., Poteet M.L., Burroughs S.M. (1997), *The mentor's perspective: a qualitative inquiry and future research agenda*, "Journal of Vocational Behavior", 51, pp. 70–89.

Arthur M.B., Rousseau D.M. (eds.) (1996), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, New York: Oxford University Press.

Alleman E., (1987), *Alleman Mentoring Scales Questionnaire*, Form A. Mentor, OH: Leadership Development Consultants, Inc.

Burke R.J., McKeen C.A. (1997), *Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: A cautionary tale* "Journal of Vocational Behavior", 51, pp. 43–57.

Busch J.W. (1985), *Mentoring among graduate schools of education: Mentor's perceptions*, "American Educational Research Journal", 22, pp. 257–265.

Carvin B.N. (2009), *Great mentor match_ Xerox's Women's Alliance cracks the code on successful mentor programs*, ASTD, T+D | January.

Clawson J.G. (1996), *Mentoring in the information age*, "Leadership and Organization Development Journal", 17 (3), pp. 6–15.

Clutterbuck D. (2008), *Mentoring and Retention*, "Clutterbuck Associates Newsletter", August.

Clutterbuck D. (2011), *The benefits of mentoring* © Clutterbuck Associates, www.clutterbuckassocites.com

Clutterbuck D. (2011), *Reverse mentoring*, Clutterbuck Associates, www.clutterbuckassocites.com

Cureton D. (2009), *The Implementation of Mentoring as a Staff Development Tool in Higher Education Institutions*, "International Journal of Mentoring and Coaching", 7 (1), (Journal of the European Mentoring and Coaching Council, www.emccouncil.org)

Daresh J.C. (2004), *Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems?*, "Educational Administration Quarterly", 40 (4).

Eby L.T. (1997), *Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature*, "Journal of Vocational Behavior", 51, pp. 125–144.

- Eby L.T., Rhodes J., Allen T.D. (2007), *Definition and evolution of mentoring*, [w:] Allen T.D., Eby L.T. (Eds.), *Blackwell handbook of mentoring: A multidisciplinary approach*: 7-20, Oxford, UK: Blackwell.
- Glover C. (2002), *Mentoring: Good for the Soul*. "People Management", 11 July, CIPD Publications.
- Hall D.T. (1996), *Protean careers in the 21st century*, "Academy of Management Executive", 10 (4), pp. 8–16.
- Hall D.T., Kahn W.A. (2001), *Developmental relationships at work: a learning perspective*, [w:] Cooper C., Burke R.J. (Eds.), *The New World of Work*, London: Blackwell, pp. 49–74.
- Haggard D.L. (2011), *Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research*, "Journal of Management", vol. 37, no. 1, January.
- Higgins.M.C., Kram. K.E. (2001) *Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective*, "Academy of Management Review", 26, 2, pp. 264–288.
- Higgins M.C., Thomas D.A. (2001), *Constellations and Careers: Toward Understanding the Effects of Multiple Developmental Relationships*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 22, no. 3, pp. 223–239.
- Hopkins-Thompson P.A. (2000), *Colleagues helping colleagues: Mentoring and coaching*, "NASSP Bulletin", 84 (617), pp. 29–36.
- Johnson K.K.P., Yust B.L., Fritchie L.L. (2001), *Views on mentoring by clothes and textiles faculty*, "Clothing and Textiles Research Journal", 19 (1), pp. 31–40.
- Kram K. E. (1983), *Phases of the mentor relationship*, "Academy of Management Journal", 26 (4), pp. 608–625.
- Kram K. E. (1985/1988), *Mentoring at work: Developing relationships in organizational life*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Kram K.E. (1985a), *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Kram K.E. (1985b), *Improving the mentoring process*, "Training and Development Journal", 39 (4), pp. 40–43.
- Kram K.E., Cherniss C. (2001), *Developing emotional competence through relationships at work*, [w:] Cherniss C., Goleman D. (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 254–285.
- Kram. K, Chandler. D (2005), *Mentoring and Developmental Networks in the New Career Context*, [w:] Gunz H., Peiperl M (2005), *Handbook of Career Studies*, Sage.
- Małota W. (2012), *Przywódca mentorem*, „Personel i Zarządzanie”, lipiec.
- Mullen C.A. (2005), *The mentorship primer*, New York: Peter Lang.
- Mullen E.J., Noe R.A. (1999), *The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés?*, "Journal of Organizational Behavior", 20, pp. 233–242.

Noe R.A. (1988), *An investigation of the determinates of successfully assigned mentoring relationships*, "Personnel Psychology", 41, pp. 457–479.

Payne S.C., Huffman A.H. (2005), *A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and tenure*, "Academy of Management Journal", 18, pp. 158–169.

Peiperl M.A., Arthur M.B. (2000), *Topics for conversation: career themes old and new*, [w:] Peiperl M.A., Arthur M.B., Goffee R., Morris T. (Eds.), *Career Frontiers: new conceptions of working lives*, Oxford: Oxford University Press, pp. 1–20.

Peiperl M.A., Baruch Y. (1997), *Back to square zero: The post-corporate career*, "Organizational Dynamics" (spring), pp. 7–22.

Ragins B.R., Scandura T.A. (1999), *Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor*, "Journal of Organisational Behavior", 20, pp. 493–509.

Seibert S. (1999), *The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment*, "Journal of Vocational Behavior", 54, pp. 483–502.

Single P.B., Single R.M. (2005), *Mentoring and the technology revolution: How face-to-face mentoring sets the stage for e-mentoring*, [w:] Kochan F.K., Pascarelli J.T. (Eds.), *Creating successful telementoring programs*, Greenwich, CT: Information Age Press, pp. 7–27.

United States Office of Personnel Development, States Office of Personnel Management, *Best Practices: Mentoring*, September, (2008).

Underhill C.M. (2005), *The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature*, "Journal of Vocational Behavior", 68, pp. 292–307.

Waters L. (2004), *Protégé-Mentor Agreement About the Provision of Psycho-social Support: The Mentoring Relationship, Personality, and Workload*, "Journal of Vocational Behavior", vol. 65, no. 3, pp. 519–532.

Wanberg C.R., Welsh E.T., Hezlett S.A. (2003), *Mentoring research: A review and dynamic process model*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 22, pp. 39–124

Bibliografia elektroniczna:

CCL (2007) CCL – Center for Creative Leadership (2007) Survey What next?, www.ccl.org, [10 stycznia 2012].

Mariusz Przybyło
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Paradoks intensywności relacji kooperacji na silnie konkurencyjnych rynkach

The competitive relationships intensity paradox in the highly competitive markets

Abstract: The purpose of this article is to present competitive relationship in the highly competitive markets. The essence of competition and main determinants of competitive relationships are presented.

The main reason of entering into the relationship is to achieve higher added value, than without it. Recognizing the need for structural changes and at the same time gaps in their own resources, companies are willing to cooperate with direct competitors, in order to obtain from them, missing resources or to reach access to the new markets.

They will be also willing to take advantage of the economies of scale. The prevalence of usage common cost reduction methods as Total Quality Management, Business Process Reengineering, Lean Management, Activity Based Management or Outsourcing, makes that they are no longer sufficient to ensure achievement of above-average improvement in efficiency. Therefore, companies decide to act over the organization, and as result to collaborate with their direct competitors. The collaboration take place in other element of value chain than competition. Moreover, the stronger the competition, the greater the willing to cooperate with direct competitor. This tendency is the result of internal pressures to decrease production cost, in order to maintain desired level of profitability, despite of reduction in selling prices.

Key-words: competition, value chain, cost optimization, cooperation, competition.

Wstęp

Współcześnie przedsiębiorstwa, aby osiągać ponadprzeciętne wyniki zmuszone są sięgać do coraz to nowszych strategii. Te, które do niedawna dawały możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i czerpania związanej z nią renty, stały się modne i zostały zaadaptowane przez większość firm. W związku z tym, siłą rzeczy nie mogą stanowić źródła przewagi konkurencyjnej. Firmy, które stawiają sobie za cel osiągnięcie trwałej przewagi zmuszone są

do ciągłej zmiany i adaptacji swojej strategii, do obecnej i przewidywanej sytuacji na rynku.

Z potrzebą poszukiwania nowych strategii borykają się także firmy, które nie są zainteresowane przewodem na danym rynku. Niejednokrotnie na rynkach o silnej konkurencji, na których występuje silna wojna cenowa, firmy zmuszane są do tego, aby wdrażać coraz nowsze strategie, tylko po to, żeby zapewnić sobie przetrwanie.

Na rynkach o ostrej konkurencji cenowej, gdzie nie istnieje możliwość zwiększenia wolumenu sprzedaży bez obniżki cen, przedsiębiorstwa chcące pozostać rentowne odczuwają silną presję na redukcję kosztów, zarówno funkcjonowania, jak i wytworzenia oferowanych wyrobów i usług. Firmy takie zmuszone są do wdrażania metod zarządzania, w obszarze łańcucha wartości związanym z wytwarzaniem, które znacząco wpłyną na poprawę efektywności funkcjonowania. Konsekwencją poszukiwań nowych sposobów redukcji kosztów jest moda na takie metody zarządzania jak Total Quality Management, Business Process Reengineering, Lean Management, Activity Based Management czy Outsourcing [Czakoń 2004, ss. 47–62]. Jednak stosowanie powyższych metod, ze względu na ich powszechność, niejednokrotnie nie wystarcza do tego, aby umożliwić przedsiębiorstwom osiągnięcie odpowiednio wysokiej rentowności. Firmy zmuszone są do sięgania po zupełnie nowe strategie, które paradoksalnie wiążą się ze współpracą pomiędzy organizacjami wzajemnie konkurującymi na danym rynku.

Przedsiębiorstwa będące pod silną presją na redukcję kosztów wytwarzania, które osiągnęły optimum w obszarze własnych zasobów, podejmują się często współpracy ze swoimi bezpośrednimi konkurentami. Konsekwencją takiej współpracy jest przekraczanie granic poprawy efektywności, których nie udałooby się osiągnąć w ramach własnej struktury zasobów.

Relacja, w której bezpośrednio konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa na danym rynku podejmują się współpracy w danym obszarze określana jest mianem kooperacji.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie, iż przedsiębiorstwa będące pod silną presją na redukcję kosztów pojawiającą się wewnątrz organizacji, a będącą następstwem silnej konkurencji, będą skłonne podjąć współpracę z bezpośrednimi konkurentami. Skłonność do podjęcia współpracy będzie tym silniejsza, im silniejsza będzie konkurencja, a co za tym idzie, presja na redukcję kosztów z niej wynikająca.

Istota kooperacji

Mimo, iż kooperacja została pierwotnie zidentyfikowana i nazwana przez przedsiębiorcę K.S. Picketa już na początku lat dwudziestych XX w. [Czakoń, Rogalski 2012, ss. 58–68], popularyzację i podbudowę teoretyczną zawdzięczamy publikacji Nalebuffa i Brandenburgera z 1996 r. [Nalebuff, Brandenburger 1996]. Autorzy bazując na teorii gier oraz teorii sieci, opisują kooperację jako zachodzące jednocześnie pomiędzy partnerami biznesowymi budującymi sieć wartości, działania konkurencyjne i kooperacyjne. Opisywana przez nich kooperacja traktowana jest, jako suma wielu różnych relacji, gdzie koope-

racyjna i konkurencyjna część tych relacji podzielona jest pomiędzy dwóch różnych aktorów [Czakon 2009, ss. 11–14].

Lado, Boyd i Hanlon w publikacji z 1997 roku [Lado, Boyd, Hanlon 1997, ss. 110–141], bazując między innymi na zasobowej teorii firmy, opisują zjawisko koopetycji, mimo iż nie używają tego terminu. Wskazują oni różne typy zachowań zachodzące pomiędzy firmami poszukującymi ponadprzeciętnej renty. Jednym z zachowań jest koopetycja, nazwana przez autorów zachowaniem synkretycznym, zachodzącym, kiedy firmy wykazują wzajemnie zachowania kooperacyjne i silnie konkurencyjne. Autorzy opisują orientację strategiczną firmy, zmierzającą do uchwycenia dynamicznej równowagi pomiędzy konkurencyjnymi i kooperacyjnymi zachowaniami, w celu osiągnięcia ponadprzeciętnej renty.

Zarówno w powyżej wskazanych publikacjach, jak i w następujących po nich, autorzy podkreślają konieczność jednoczesnego występowania obu zjawisk, kooperacji i konkurencji, aby móc mówić o relacji koopetycji. Jednak, jak podkreślają M. Galvagno i F. Garraffo [Galvagno, Garraffo 2010, ss. 40–57], samo stwierdzenie „jednocześnie” nic nie oznacza, dopóty, dopóki nie odniesiemy się do konkretnej perspektywy czasu występowania zjawiska. Ponadto zwracają uwagę, że rozważając zjawisko koopetycji, należy brać pod uwagę jedynie relacje zachodzące pomiędzy firmami bezpośrednio ze sobą konkurującymi. Tym samym, jeżeli firmy, nie są bezpośrednimi konkurentami, może zaistnieć pomiędzy nimi relacja kooperacji. Jeżeli natomiast konkurują ze sobą, lecz nie podejmują współpracy, występuje między nimi relacja konkurencji. Aby móc mówić o występowaniu koopetycji, konieczne jest jednoczesne występowanie obu wyżej wymienionych relacji.

Istotny wkład w określenie zjawiska koopetycji miała publikacja Bengtssona i Kocka z 1999 roku [Bengtsson, Kock 1999, ss. 178–194], opisująca je, jako dwie wzajemnie powiązane relacje: kooperacji i konkurencji występujące w różnych aktywnościach tych samych firm. Przedsiębiorstwa współpracują w jednej aktywności, natomiast w pozostałych konkurują ze sobą. Mogą one współpracować w obszarach rozwoju produktu, rozwoju technologii, a jednocześnie konkurować w obszarach pozyskiwania klienta, zdobywania zleceń czy zdobywania udziału w rynku. Tym samym dzięki strategii koopetycji mogą osiągać korzyści płynące ze współpracy, jak i z konkurencji. Ponieważ dostarczają na rynek porównywalną ofertę, będą walczyć o nowych klientów, skutkiem czego będzie zwiększenie ich udziału w rynku. Jednocześnie dzięki współpracy z konkurentami w innych aktywnościach będą sprawiać, że rynek, na którym działają będzie zwiększał swój potencjał. „Dzięki współpracy mogą sprawić, iż potencjał rynku wzrośnie, natomiast konkurując będą zdobywać większą część tego rynku.” [Czakon 2010, s. 67].

Czynniki koopetycji

Podstawowym motywem dla którego firmy decydują się podjąć współpracę ze swoim bezpośrednim konkurentem jest możliwość osiągnięcia większych korzyści niż bez podjęcia tej relacji. Dostrzegając potrzeby zmian strukturalnych i jednocześnie braki we własnych zasobach, przedsiębiorstwa są skłonne podjąć współpracę z konkurentami w celu pozyskania od nich braku-

jących zasobów. Niejednokrotnie jest to jedyny sposób, aby w odpowiednio krótkim czasie uzyskać dostęp do innowacyjnych technologii lub kompetencji w obszarach produkcji czy też logistyki [Bengtsson, Eriksson, Wincent 2010, ss. 19–39].

Innym czynnikiem, wpływającym na skłonność do podjęcia relacji kooperacji może być nagła zmiana warunków rynkowych związana, na przykład, ze zmianą przepisów prawnych. Jeżeli wiąże się ona jednocześnie z brakiem odpowiednich kompetencji wewnątrz firm, umożliwiającą podjęcie właściwej reakcji, na pojawiające się zmiany, firmy są skłonne podjąć współpracę z bezpośrednim konkurentem [Dagnino, Padula 2007, ss. 32–52]. Dzięki współpracy uzyskują szybszy dostęp do pożądanых zasobów.

Zdarzają się też takie sytuacje, w których firmy podejmują współpracę z konkurentami mimo braku występowania wyżej wskazanych zmian rynkowych. Istnieją jednak przesłanki do przewidywania możliwości wystąpienia takich zmian w przyszłości. Motywem takiej współpracy jest zmniejszenie niepewności wynikającej z braku zasobów i zapewnienie większej elastyczności firmy, co wiąże się z szybszą reakcją na ewentualne nagłe zmiany [Dickson, Weaver 1997, ss. 404–425].

Niejednokrotnie inspiratorem podjęcia współpracy z bezpośrednim konkurentem jest próba osiągnięcia korzyści dzięki poszerzeniu granic własnej organizacji. Może to być wynikiem efektu skali [Mitchell, Dussauge, Garrette 2002, ss. 203–223], czy też redukcji kosztów transakcyjnych [Jarillo 1988, ss. 31–41]. W pierwszym przypadku firmy zwiększają wolumen produkowanego asortymentu przy wykorzystaniu tych samych mocy produkcyjnych, o ilości wyprodukowane dla konkurencyjnej firmy. Dzięki zaangażowaniu tych samych zasobów, do wyprodukowania znacząco większej ilości wyrobów redukują jednostkowe koszty stałe. W konsekwencji obniżają jednostkowe koszty produkcji. W drugim przypadku, łącząc siłę nabywczą własną i konkurenta zwiększa swój potencjał negocjacyjny z potencjalnym dostawcą. W obu przypadkach inspiratorem podjęcia współpracy, dla drugiej strony relacji kooperacji, może być dostęp do pożądanых zasobów (technologii produkcji, źródła dostaw, itp.).

Dokładna analiza czynników kooperacji nasuwa wnioski, iż mogą mieć one charakter zarówno egzogeniczny jak i endogeniczny. Mogą też być kombinacją motywów pochodzących zarówno z wewnątrz jak i zewnątrz organizacji. Niezależnie od źródła ich pochodzenia, wiążą się one z potencjałem poprawy efektywności funkcjonowania organizacji, dając obietnicę osiągnięcia wyższej renty niż przy ich braku. Prawdopodobieństwo zaistnienia i przetrwania analizowanych relacji natomiast, jest tym większe im większe potencjalne korzyści są w stanie czerpać przedsiębiorstwa w niej uczestniczące.

Intensywność wzajemnych relacji

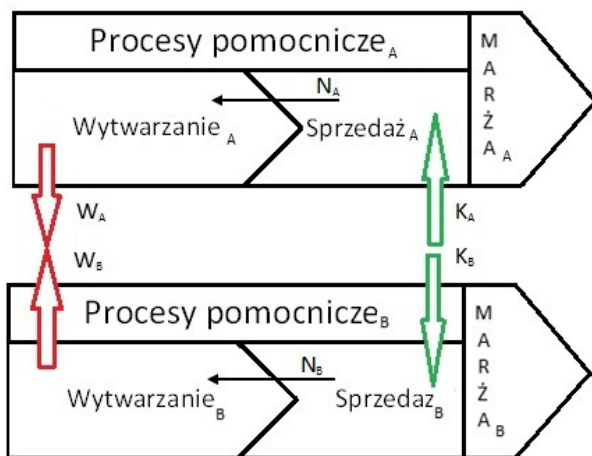
Występowanie powyżej wskazanych czynników oraz potencjał korzyści z nim związanych, skłania bezpośrednio ze sobą konkurujące przedsiębiorstwa, do podejmowania wzajemnej współpracy. Współpraca ta jednak nie jest możliwa lub bardzo mało prawdopodobna, w tym samym obszarze łańcucha wartości, w którym przedsiębiorstwa ze sobą konkurują. Relacje występujące w tym

obszarze będą zwrócone w kierunkach wzajemnie odpychających (wektor KA i KB na schemacie 1.) i wiążą się ze wzajemną niechęcią, będącą naturalnym następstwem konkurencji.

Jeżeli na przykład, organizacje konkurują ze sobą o dostęp do rzadkich zasobów, nie będą skłonne do podjęcia współpracy w obszarze zaopatrzenia. Podobnie, w przypadku silnej konkurencji o zwiększenie ilości zamówień czy też pozyskanie nowych klientów, nie będą one skłonne współpracować w obszarze sprzedaży. Przedsiębiorstwa takie będą skłonne podjąć współpracę w zbliżonych obszarach, jednak nie w tym, w którym występuje konkurencja. Współpraca może nastąpić w obszarze marketingu, w celu zwiększenia potencjału rynku, jednak w obszarze, w którym walczą o zwiększenie własnego udziału w tym rynku, współpracy nie jest już możliwa.

Jednakże, przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą w jednym obszarze łańcucha wartości, są skłonne, podjąć współpracę w innym obszarze. Jeżeli przedsiębiorstwa konkurują ze sobą w obszarze sprzedaży, będą skłonne połączyć wzajemnie siły, w celu poprawy swojej siły nabywczej, współpracując w obszarze zaopatrzenia. Mogą też podjąć współpracę w obszarze wytwarzania, w celu zmniejszenia kosztów produkcji, wykorzystując chociażby efekt skali. Brak jest tutaj relacji o kierunku wzajemnie odpychającym. Ponadto, jeżeli pojawia się potencjał korzyści wynikających ze współpracy, mogą wystąpić relacje o kierunkach wzajemnie przyciągających (wektor WA i WB na schemacie 1).

Rysunek 1. Układ relacji koopetycji firm na rynku o dużym natężeniu konkurencji, w odniesieniu do elementów ich łańcuchów wartości (*Coopetitive relationshipsscheme of companies acting on highly competitive market, in relation with elements of their value chain*)



Źródło: Opracowanie własne, przy wykorzystaniu uproszczonego modelu łańcucha wartości, na podstawie [Porter 1985, s. 35].

W takim razie przedsiębiorstwa działające na rynku o dużym natężeniu konkurencji, w obszarze pozyskiwania klientów będą oddziaływać na siebie dużymi siłami o kierunkach wzajemnie odpychających. Sytuacja taka stwarza możliwości wystąpienia jednocześnie w innym obszarze tych samych przedsiębiorstw relacji o kierunkach wzajemnie przyciągających.

Przykładowo, firmy, które funkcjonują na rynku, na którym występuje wojna cenowa (determinująca wysoką konkurencję) zmuszone są do agresywnej walki o klienta. Jednocześnie wojna cenowa zmusza przedsiębiorstwa do obniżki cen, czego konsekwencją jest nacisk na redukcję kosztów. Aby działalność firm przynosiła im nadal odpowiednio wysoką rentę, zmuszone są one do poszukiwania coraz to nowszych metod redukcji kosztów wytworzenia oferowanych wyrobów i usług. Powszechność stosowania metod redukcji kosztów poprzez działania wewnątrz organizacji sprawia, iż nie są one już wystarczające do tego, żeby osiągać ponadprzeciętną poprawę efektywności. W związku z tym przedsiębiorstwa decydują się na działania ponadorganizacyjne, których konsekwencją jest współpraca ze swoimi bezpośrednimi konkurentami. Współpraca ta odbywa się jednak w innym elemencie łańcucha wartości niż konkurencja. Przedsiębiorstwa takie na przykład konkurują ze sobą w obszarze sprzedaży, kooperację podejmują natomiast w obszarze wytwarzania. Podjęcie współpracy jest wynikiem wewnątrz organizacyjnych nacisków płynących z obszaru sprzedaży do obszaru wytwarzania na redukcję kosztów (wektor NA i NB na schemacie 1.). Menedżerowie odpowiedzialni za sprzedaż chcąc zwiększać wolumen sprzedaży zmuszeni są do obniżki cen. Jednocześnie wiedzą, iż obniżając cenę wpływają znacząco na pogorszenie rentowności sprzedaży. W związku z tym podejmują wewnętrzne próby, zmierzające do redukcji kosztów w innych obszarach tak, aby utrzymać rentowność na zadanym poziomie. Taka postawia wiąże się z powstawaniem wewnętrznych nacisków, pomiędzy różnymi elementami łańcucha wartości, na obniżkę kosztów wytwarzania.

Paradoksalnie im przedsiębiorstwa silniej ze sobą konkurują w obszarze sprzedaży, tym większy powstaje wewnątrzorganizacyjny nacisk na redukcję kosztów, co w konsekwencji owocuje silniejszymi relacjami kooperacyjnymi w obszarze wytwarzania (wzór 1).

Wzór 1. Zmiany oddziaływań wzajemnych relacji wewnątrz i pomiędzy łańcuchami wartości firm bezpośrednio konkurencyjnych (*Changes in mutual relations inside and between value chains of directly competing companies*)

$$K \uparrow \Rightarrow N \uparrow \Rightarrow W \uparrow$$

K – natężenie konkurencji na rynku,
N – siła nacisków wewnątrz-organizacyjnych,
W – skłonność do współpracy.

Źródło: Opracowanie własne.

Im silniejsza konkurencja na danym rynku, tym większa wzajemna niechęć bezpośrednio konkurujących ze sobą firm, konsekwencją czego jest większa siła odpychająca „K” (wzór 1.) wzajemnych relacji tych firm. Wzrost konkurencji powoduje wzrost nacisków wewnętrznych „N”, na obniżkę kosztów produkcji, która pozwoliłaby na obniżkę cen sprzedaży, przy zachowaniu dotychczasowego poziomu rentowności. Zwiększenie nacisków wewnętrznych „N” na obniżkę kosztów produkcji, powoduje większą skłonność do podjęcia współpracy „W” z konkurentem, w celu poprawy efektywności i w konsekwencji obniżki kosztów wytwarzania. Tak więc, im silniejsza konkurencja, tym większa skłonność firm bezpośrednio ze sobą konkurujących do podjęcia współpracy. Współpraca ta jednak jest podejmowana w innym elemencie łańcucha wartości.

Podsumowanie, kierunki dalszych badań

Z powyższych rozważań wynika, iż o strategii koopetycji możemy mówić, jeżeli bezpośrednio ze sobą konkurujących podmiotów, jednocześnie podejmują współpracę. Cele tych firm są wzajemnie zbieżne, w elemencie łańcucha wartości, w którym następuje współpraca natomiast w obszarze, w którym konkurują ich wzajemne cele są rozbieżne.

W elemencie łańcucha wartości, w którym firmy ze sobą konkurują, wygrana jednej ze stron wiąże się z przegraną drugiej. Natomiast w obszarze, w którym firmy kooperują wygrana obejmuje albo obie strony, albo żadnej ze stron relacji. W związku z tym relacja koopetycji ma szansę zaistnieć, pod warunkiem, że współpraca odbywa się w innym elemencie łańcucha wartości, natomiast konkurencja w innym.

Ponadto, na rynkach, na których występuje ostra wojna cenowa, związana z presją na obniżkę cen sprzedaży, silna konkurencja w obszarze sprzedaży sprzyja większej skłonności do podejmowania kooperacji w obszarze wytwarzania. Skłonność ta jest wynikiem nacisków wewnętrznych na obniżkę kosztów produkcji, w celu utrzymania zakładanego poziomu rentowności, mimo obniżki cen sprzedaży.

Założenia o kierunkach i siłach wzajemnych relacji w różnych obszarach łańcucha wartości oraz o występowaniu nacisków wewnętrznych, mają charakter rozważań teoretycznych autora. Wymagają one dalszych badań empirycznych w celu ich potwierdzenia bądź falsyfikacji.

Bibliografia:

Bengtsson M., Eriksson J., Wincent J. (2010), *Coopetition: new ideas for a new paradigm*, Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century.

Bengtsson M., Kock S. (1999), *Cooperation and competition in relationships between competitors in business network*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 14.3.

Czakon W. (2009), *Koopetycja–splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” 12.

Czakon W. (2010), *Emerging coopetition: an empirical investigation of coopetition as inter-organizational relationship instability*, Coopetition: Winning strategies for the 21st Century.

Czakon W. (2004), *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Czakon W., Rogalski M. (2012), *Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną*, Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.

Dagnino G.B, Padula G. (2007), *Untangling the rise of coopetition*, "International Studies of Management and Organization", 37 (2).

Dickson P.H., Weaver K.M. (1997), *Environmental Determinants and Individual Level Moderators of Alliance Use*, "Academy of Management Journal", 40 (2).

Galvagno M., Garraffo F. (2010), *The promise of coopetition as a new theoretical perspective in strategic management*, Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century.

Jarillo C. (1988), *On Strategic Networks*, "Strategic Management Journal", 9 (1).

Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.C.(1997), *Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model*, "Academy of Management Review" 22.1.

Mitchell W., Dussauge P., Garrette B.(2002), *Alliances with competitors: how to combine and protect key resources?*, "Creativity and innovation management", 11 (3).

Nalebuff B.J., Brandenburger A. M. (1996), *Co-opetition*. Harper Collins Business.

Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage Creation and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Wojciech Zieliński
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa

Istota ryzyka w procesie zarządzania

Risk nature in the management process

Abstract: Methods of quantitative analysis and management accountancy indicators are an indispensable tool in the process of risk management in decision-making process of the enterprise management. The first assumption of an article is that all available quantitative and accounting methods are properly used and provide numerical information resources. However, their use cannot be mechanical; interpretation of the figures is a discretionary decision-making process consists in understanding the essence of socio – economic phenomenon.

The author points out to the complexity of the risk, which determines the need to treat every situation as a complex phenomenon from predictable elements manifested by variable and unpredictable form. The methodology it is deductive fractal process, which means that every problem and every element of the problem should be tackled starting from determining the general quality relations through their selection, specification and completion, up to the precise calculations and predictions. Content of the article also is a part of aforementioned methodology, because it touches the most general, almost philosophical aspects of the nature of risk in the management process of enterprise and thus constitutes an indispensable foundation for further more detailed analysis. By design, the article is the first of a series of articles which applies to risk management in business.

Key-words: risk management, risk nature, ontology of business, source of risk.

Wstęp

Identyfikacja ryzyka w biznesie jest procesem twórczego myślenia i choć istnieją procedury i metody ilościowe wspomagające ten proces, to niepoparte zrozumieniem istoty ryzyka w danym kontekście sytuacji, stosowane wprost, mogą być źródłem poważnych błędów. Przyczyną problemów w identyfikacji obszarów ryzyka w przedsiębiorstwie jest m. in. złożoność procesów społeczno-ekonomicznych, zmienny charakter relacji pomiędzy determinantami procesów i niedoskonałość aparatu poznawczego. Stąd proces identyfikacji ryzyka

jest estymacją najbardziej prawdopodobnej miary ryzyka wyrażonej w wartościach pieniężnych. W tym kontekście uzasadnione jest zastosowanie zapożyczonej od E. Husserla metodologii kolejnych przybliżeń. Metodologia przybliżeń to dedukcyjny proces fraktalny, co oznacza, że każdy problem i każdy element problemu powinien być rozwiązywany przy zachowaniu podobnego porządku, poczynając od ustalenia ogólnych stosunków jakościowych pomiędzy determinantami problemu, poprzez ich selekcje, uszczegółowianie i dopełnianie, po precyzyjne wyliczenia i prognozy. Kolejne przybliżenia sukcesywnie zawężają i uszczegółowiają problem, wychodzą bowiem z ogólnych założeń, zmierzając w kierunku studium konkretnych przypadków.

Każda firma jest fenomenem posiadającym niepowtarzalne elementy i swoisty kontekst prowadzenia działalności, jednocześnie każde przedsiębiorstwo posiada pewne przewidywalne elementy i jest podobne do innych przedsiębiorstw w branży. Ma to konsekwencje w rozumieniu i identyfikacji ryzyka. Wiedza empiryczna zdobyta przez naukę o ryzyku, stanowi fundament, punkt wyjścia i ogólne ramy do dalszych przybliżeń wypracowanych w procesie twórczego myślenia managerów.

W dziedzinie zarządzania ryzykiem brak jest jednolitego paradygmatu oraz syntetycznego, teoretycznego ujęcia ryzyka [Kaczmarek 2008, s. 48]. Podstawowe obszary ryzyka mają źródło w konstrukcji modelu biznesu przedsiębiorstwa, wypływają m.in.: ze struktury organizacyjnej, struktury kosztów, kluczowych działań, kluczowych zasobów, doboru kadry, oraz mogą być związane ze specyfiką danej działalności np. użycie bardzo drogiego materiału do produkcji podstawowej, krótki okres ważności produktów itp. [Osterwalder, Pigneur 2010, s. 7]. Nie bez znaczenia dla ryzyka działalności przedsiębiorstwa pozostaje otoczenie rynkowe.

W literaturze przedmiotu występuje podział rynku na otoczenie bliższe i otoczenie dalsze. Otoczenie bliższe to ta część rynku, z którą przedsiębiorstwo utrzymuje bezpośredni kontakt lub, od której jest na dany moment uzależnione. W tym miejscu wymienić należy: Kluczowych partnerów, Segmenty klientów, kanały dystrybucji [Osterwalder, Pigneur 2010, s. 8]. W ramach otoczenia bliższego firmy mogą pojawić się obszary ryzyka związane z indywidualnymi cechami kluczowych partnerów. Np. wiarygodność, odporność na turbulencje rynkowe, dywersyfikacja dostawców i odbiorców itp.

Otoczenie dalsze to zarazem ta część rynku, która nie została zdobyta przez przedsiębiorstwo, ale pozostaje w zasięgu możliwości, czyli alternatywni dostawcy, alternatywni odbiorcy, alternatywni kooperanci itp. Jak również tzw. kontekst szerokiego rynku, czyli wszystkie czynniki rynkowe niezwiązane bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstwa, lecz mogące wywierać wpływ pośredni. Zdaniem autora otoczenie dalsze spełnia kluczową rolę jako obszar ucieczki w przypadku, gdy wystąpią nieprzewidziane zdarzenia w otoczeniu bliższym. Kadra managerska powinna śledzić możliwości ekspansji w otoczeniu dalszym firmy, aby szybko i skutecznie reagować na zmiany w otoczeniu bliższym.

Ułatwieniem procesu identyfikacji ryzyka płynącego z otoczenia przedsiębiorstwa jest dostępność danych empirycznych i wiedzy naukowej. Odkryte źródła ryzyka zewnętrznego są względnie stabilne w czasie.

Wewnętrzne źródła ryzyka mają wyraźnie zarysowaną dualistyczną naturę. Z jednej strony są przewidywalne i naukowo opisane, z drugiej strony zależą od kontekstu składowych przedsiębiorstwa. W dalszej części artykułu przybliżony zostanie podział ryzyka w ocenie autora najbliższy rzeczywistości oraz składowe ontologiczne przedsiębiorstwa jako źródło powstawania zagrożeń.

Celem artykułu jest wywołanie refleksji nad zrozumieniem zjawiska ryzyka w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Artykuł przybliży autorski podział składowych ryzyka oraz ontologiczną budowę przedsiębiorstwa, będącą źródłem niektórych obszarów ryzyka. Autor zwraca uwagę na złożoność problematyki ryzyka, co determinuje konieczność traktowania każdego problemu decyzyjnego jako fenomenu składającego się z przewidywalnych elementów objawiających się w zmiennej i nieprzewidywalnej formie. Głównym konstruktym procesu identyfikacji ryzyka jest zapożyczona od E. Husserla metodologia kolejnych przybliżeń, której intencją jest stopniowe odkrywanie rzeczywistości, asymptotycznie zmierzające do pełnego jej opisu. Treść artykułu również wpisuje się w wspomnianą metodologię, gdyż dotyczy najbardziej ogólnych, wręcz filozoficznych aspektów istoty ryzyka w procesie zarządzania przedsiębiorstwem i stanowi tym samym niezbędny fundament do dalszych bardziej szczegółowych analiz.

Istota ryzyka

Autor proponuje poszerzyć i usystematyzować spotykane w literaturze przedmiotu rozróżnienie składowych ryzyka.

Należy wprowadzić pojęcie „Ryzyko Całkowite”, jako ryzyko obiektywne, niezależne od stanu świadomości, na które składa się:

1. Ryzyko Mierzalne, które na podstawie przeszłych danych, może podlegać analizie.
2. Niepewność stanowiąca element niemierzalny Ryzyka Całkowitego.

Ryzyko Całkowite, Ryzyko Mierzalne i Niepewność funkcjonują jako odrębne pojęcia, stąd w dalszej części artykułu wyróżnione zostaną z wielkich liter.

Ryzyko Całkowite jest pojęciem absolutnym, niezależnym od zakresu aktu badawczego. Dokładne zbadanie Ryzyka Całkowitego nie jest możliwe. Jedną z przyczyn jest niepełność (niedoskonałość) informacji. Podążając za definicją E. Kreima. Ryzyko oznacza, że na skutek niepełnej informacji podejmowane są decyzje, które nie są optymalne z punktu widzenia przyjętego celu.

Ryzyko Mierzalne występuje, gdy liczba potencjalnych scenariuszy w zakresie kształtowania się wartości docelowej jest ograniczona, stąd można je w sposób obiektywny zmierzyć prawdopodobieństwem. Ryzyko Mierzalne jest odzwierciedleniem procesów deterministycznych występujących w układzie społeczno-ekonomicznym.

Niepewność dopuszcza zaistnienie każdego scenariusza, spośród scenariuszy możliwych. Jest odzwierciedleniem procesów chaotycznych występujących w układzie społeczno-ekonomicznym. Niepewność podlega subiektywnej ocenie poziomem wiary, czy dane zjawisko może nastąpić.

Niezależnie czy wartość zagrożona na skutek realizacji danej decyzji ma charakter finansowy czy przyjmuje postać zainwestowanego czasu, pracy, uczuć, stanowi wartość, której zwrot lub utrata obarczona jest niepewnością.

Kenneth Arow pisał „Nasza wiedza o zachowaniu wszelkich rzeczy, w przyrodzie bądź w społeczeństwie, owiana jest mgłą niepewności. Wiara w pewność prowadzi do katastrofalnych następstw” [Bernstein 1997, s. 69]. Pewność absolutna nie istnieje. Ludzkiemu działaniu zawsze towarzyszyć będzie element niepewności. „Niepewność przyszłości zawiera się w samym pojęciu działania” [Misses 2011, s. 90].

Ryzyko Mierzalne wyrażone jest wartościowo, Niepewność nie posiada miana. Dlatego Ryzyko Całkowite nie może być arytmetyczną sumą wymienionych elementów. Autor postuluje odrębne traktowanie Ryzyka Mierzalnego i Niepewności. Ponadto Ryzyko Mierzalne i Niepewność są pojęciami skrajnymi, rzadko występującymi w czystej postaci. Jak wspomniano, **Ryzyko Mierzalne**, wypływa z zależności deterministycznych występujących w danych historycznych. Zakłada się, że w przyszłości, zbadane zależności pozostaną niezienne. Jednak relacje między obiektami kształtującymi system przedsiębiorstwa i jego otoczenie, zmieniają się w czasie, co jest źródłem Niepewności. Niepewność czy zbadane zależności utrzymają kształt w przyszłości jest pochodną Ryzyka Mierzalnego.

Z kolei mówiąc o Niepewności, należy wskazać zdarzenia możliwe, które nie mogą być bezpośrednio przewidywane, ale często mają przewidywalne skutki. Daje to możliwość ograniczania czynnika ryzyka przez zastosowanie: ubezpieczeń, hedgingu, odpowiedniej konstrukcji umów itp.

W konsekwencji, pomiędzy Ryzykiem Mierzalnym i Niepewnością występują kategorie pośrednie, noszące cechy zarówno Ryzyka Mierzalnego i Niepewności.

Autor postuluje nazwać obszar Ryzyka Mierzalnego noszący cechy Niepewności „Elementem Niepewnym Ryzyka Mierzalnego”, oraz obszar Niepewności, gdzie przewidywane są skutki ewentualnych zdarzeń możliwych „Elementem Przewidywalnym Niepewności”.

Rysunek 1. Podział ryzyka całkowitego/Total risk division



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy rysunek należy rozumieć na zasadzie zbiorów rozmytych. Ostateczny obszar Ryzyka Całkowitego nie jest określony, toteż jest obszarem rozmytym. Proporcje pomiędzy poszczególnymi składowymi są pogładowe. W rzeczywistości każdy analizowany przypadek w procesie zarządzania będzie posiadał inne proporcje składowych Ryzyka Całkowitego.

Pojęcie Ryzyka Mierzalnego i Niepewności współlistnieje z pojęciem przypadkowości. Ryzyko Mierzalne to obiektywnie zdefiniowana przypadkowość. Niepewność to zdarzenia losowe, nie mające bezpośredniego potwierdzenia w związkach przyczynowo skutkowych. „Źródłem niepewności jest złożoność, nieokreśloność i nieciągłość zjawisk społecznych i ekonomicznych” [Kaczmarek 2008, s. 50].

Intencjonalność ryzyka

Ryzyko, zawsze posiada denotację osadzoną w konkretnym kontekście przedmiotowym, zawsze do czegoś się odnosi, nie jest istotą samą w sobie. Najprościej zdefiniować ryzyko jako realną możliwość utraty czegoś, co dla danego podmiotu ma w danym momencie wartość. Możliwość utraty czegoś, co nie posiada wartości nie mieści się w kategoriach ryzyka.

Źródło niejednoznacznego definiowania ryzyka znajduje się w samym rozumieniu wartości oraz kontekstu, w ramach, którego dana wartość występuje.

Autor proponuje wyróżnić następujące odniesienia przedmiotowe:

1. **Odniesienie względem szczebla procesu zarządzania.** Wyróżnić należy dwa podstawowe rodzaje obszarów ryzyka w procesie zarządzania przedsiębiorstwem: ryzyko w procesie zarządzania strategicznego, oraz ryzyko w procesie zarządzania operacyjnego. Ponadto należy zwrócić uwagę, że zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem polega na implementacji na niższe szczeble ogólnej idei wypracowanej na najwyższym poziomie zarządzania, która jest uszczegółowiana w odniesieniu do realnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych właściwych dla każdej komórki organizacyjnej. Stąd zarówno zarządzanie strategiczne i operacyjne dokonuje się w każdym z działów przedsiębiorstwa i na każdym poziomie zarządzania. Uwidacznia się tu fraktalna struktura procesu zarządzania. Zarządzanie strategiczne i operacyjne jest iterowane w podobnym porządku na każdym poziomie zarządzania, lecz w zmiennej formie właściwej dla konkretnego szczebla organizacji. Ponadto każda komórka organizacyjna firmy posiada specyficzne obszary ryzyka. Dotyczy to między innymi: zarządzania produkcją, kadrami, sprzedażą, prowadzenia ekspansji rynkowej, zarządzaniu wizerunkiem firmy itp.
2. **Odniesienie względem miejsca wystąpienia ryzyka.** W literaturze przedmiotu występuje rozróżnienie ryzyka, na ryzyko niedywersyfikowalne tzw. rynkowe lub systematyczne i ryzyko dywersyfikowalne tzw. specyficzne lub niesystematyczne. Podział na ryzyko rynkowe i specyficzne powstał na bazie doświadczeń z rynku akcji, stanowi trzon metod portfelowych. Ryzyko niedywersyfikowalne dotyczy otoczenia dalszego przedsiębiorstwa, sektora lub branży. Stosunkowo łatwo podlega identyfikacji z racji dostępności danych i doświadczeń innych przedsiębiorstw w danym kraju lub sektorze gospodarki.

Ryzyko specyficzne (idiosynkratyczne) związane jest ściśle z działalnością danego przedsiębiorstwa. Uzależnione jest między innymi od charakteru działalności, kadry, posiadanych zasobów, wiedzy, kontaktów formalnych i nieformalnych, wartości zagrożonej w obecnej sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. W ramach kategorii ryzyka specyficznego wyróżnić należy obszary ryzyka, których wyrażenie ilościowe jest możliwe, oraz obszary ukryte, trudne do identyfikacji i często pomijane.

3. **Odniesienie względem posiadanych zasobów** W myśl wzniosłego twierdzenia J. Bernouliego: „Użyteczność będąca wynikiem jakiegokolwiek niewielkiego wzrostu zamożności, będzie odwrotnie proporcjonalna do ilości dóbr poprzednio posiadanych” [Bernstein 1997, s. 99]

Percepcja ryzyka przez kadrę managerską zależy od ilości posiadanych zasobów netto. Na tej podstawie konstruowane są tzw. marginesy bezpieczeństwa, dzięki czemu znane są realne sumy, na utratę których, firma w ostateczności może sobie pozwolić. Szacowane są również sumy, których utrata mogłaby zachwiać płynność finansową przedsiębiorstwa.

4. **Odniesienie procentowe:** Ryzyko, wyrażone jako procent zaangażowanego kapitału w dane przedsięwzięcie. Lub wartość zagrożona odniesiona procentowo do wartości całego przedsięwzięcia.
5. **Odniesienie względem premii za ryzyko i premii za czas:** inaczej traktowane jest ryzyko utraty określonej sumy, jeżeli działalność generująca ryzyko przynosi wysokie dochody roczne. Inaczej natomiast, jak działalność generuje dochody roczne zbliżone lub niewiele większe od premii za czas (rentowność instrumentów wolnych od ryzyka).
6. **Odniesienie względem skutków społecznych:** Specyficzny dla teorii zarządzania jest podział na ryzyko aktywizujące i niszczące [Perechuda 2000, s. 241]. Kwalifikacja czynników ryzyka w ramach tej kategorii zależy od świadomości zbiorowej organizacji, celów, akceptacji ryzyka, kondycji finansowej firmy, zakresu odpowiedzialności konkretnych osób. Wyszkolona kadra managerska identyfikuje wpływ czynników ryzyka na motywację pracowników. Niszczące czynniki ryzyka w miarę możliwości są eliminowane, lub stosowane są metody obrony (ubezpieczenia, zapisy w umowach, transfer ryzyka). Ryzyko aktywizujące, może stać się atutem w rękach managerów, którzy umiejętnie wkomponują je w system bodźców stosowanych w przedsiębiorstwie. Ten rodzaj ryzyka mobilizuje pracowników, zmusza ich do wzmożonego wysiłku.
7. **Odniesienie względem czynności koniecznych i dobrowolnych:** Kadra managerska ma możliwość w pewnym zakresie nie podejmowania działań obarczonych w ich ocenie zbyt dużym ryzykiem. Jednak nie wszystkie elementy ryzyka możliwe są do wyeliminowania. W tym kontekście powstaje problem podziału ryzyka na: Ryzyko wyboru i ryzyko konieczności [Perechuda 2000, s. 244].

Ontologia przedsiębiorstwa

Badając aspekty ryzyka w poszczególnych elementach przedsiębiorstwa należy mieć na uwadze holistyczny obraz całości. „Konieczne jest badanie poszczególnych elementów nie w oderwaniu od siebie, ale z uwzględnieniem relacji

zachodzących między nimi” [Perechuda 2000, s. 12]. „System, jakim jest przedsiębiorstwo to zbiór celowo wyodrębnionych elementów, na którym określono relacje o pewnych właściwościach, lub jako zbiór elementów rzeczywistych, pojęciowych w interakcji” [Perechuda 2000, s. 12]. Powołując się na A.N. Whiteheada oraz jego „Sofizmat konkretności nie na miejscu” największą konkretnością cechuje się całość, bardziej abstrakcyjna jest relacja, natomiast największe uogólnienie należy przypisać argumentom relacji.

Ma to konsekwencje w rozumieniu ryzyka. Zakładając hipotetycznie dwa identyczne przedsiębiorstwa prowadzące identyczną działalność, oraz posiadające identyczne wskaźniki opisujące ich działalność, a więc: obrót, kondycję finansową, efektywność procesów produkcji i dystrybucji itp. W dodatku posiadające tych samych dostawców i odbiorców. Ich rzeczywiste ryzyko będzie różne, ponieważ pomimo identycznych miar opisujących ich działalność, posiadają inną kadre managerską innych specjalistów, inne kontakty formalne i nieformalne, a w konsekwencji inną zdolność do działania.

Stąd każde przedsiębiorstwo jest fenomenem, w którym całość składa się z części, a nie części tworzą całość [Duczkowska 2013, s. 129]. Niepodzielność fenomenu jednak nie wyklucza możliwości opisu jego składowych.

1. **Obiekty rzeczywiste** to wszystkie zasoby firmy, które mogą być wykorzystane jako narzędzia w procesie ludzkiego działania ukierunkowanego na osiąganie celów. Wyróżnić należy: Nieruchomości, maszyny, narzędzia, surowce, półprodukty, produkty gotowe, gotówka w kasie i na rachunkach bankowych, wartości niematerialne i prawne, know how, patenty, zapisy w umowach dające przewagę, zapisy w umowach ograniczające odpowiedzialność.

Szczególną uwagę należy zwrócić, że wyznacznikiem wartości w tej kategorii jest użyteczność obiektu dla działającego człowieka, czyli właścicieli, managerów, pracowników i firmy jako zespołu. W tym rozumieniu wartość nie jest wyznaczana przez rynek, lecz jest konstytuowana przez przydatność obiektu jako narzędzia realizacji celów firmy. Ma to ścisły związek z rodzajem działalności, atutami, wiedzą, doświadczeniem przedsiębiorstwa i pracowników oraz zdolnością do skutecznego działania.

Dla przykładu: Należności z odroczoną spłatą przez dłużnika generują dodatkowe ryzyko utraty płynności z racji konieczności zapłacenia podatku przed rzeczywistym CF, takie należności mają niską użyteczność. Należności wynikłe z umów, mające cykliczny charakter, wartościowane są przez pryzmat wysoko prawdopodobnych przyszłych CF+, stąd mogą zostać wykorzystane jako narzędzie podniesienia wiarygodności firmy np. w ocenie zdolności kredytowej, co wpływa na obniżenie ryzyka działalności firmy, gdyż uprawdopodobnia otrzymanie środków finansowych, gdy będą konieczne.

2. **Obiekty mentalne** to generowane dzięki pracy umysłowej pracowników, managerów i właścicieli przedsiębiorstwa wartości niematerialne. Szczególną cechą obiektów mentalnych jest ich bezpośredni związek z rzeczywistością. Obiekty mentalne przetwarzają informacje o rzeczywistości z ukierunkowaniem na cele przedsiębiorstwa. Powstają one, bowiem w wyniku pracy umysłowej pracowników wszystkich szczebli. Szczególną podklasą Obiektów mentalnych są indywidualne umiejętności pracowników każde-

go szczebla organizacji. Począwszy od fachowych umiejętności pracowników produkcji, doświadczenia majstra, umiejętności miękkich pracownika działu sprzedaży, po umiejętności, strategicznego myślenia, zdobywania cennych kontaktów i trafności w ocenie sytuacji kadry managerskiej.

Ryzyko w kategorii obiektów mentalnych jest trudne do zidentyfikowania, ponieważ niejednokrotnie działanie w tym w obszarze następuje na skutek decyzji intuicyjnych lub uznaniowych opartych na wiedzy i doświadczeniu pracowników.

3. Idee to szczególna kategoria obiektów. Idea to pewien konstrukt kierujący działaniem, określający charakter relacji pomiędzy obiektami systemu przedsiębiorstwa, porządkujący i wartościujący owe relacje. Niejednokrotnie w misji przedsiębiorstwa zapisane są idee, których kształt ma wpływ na wybór działań w procesie zarządzania w przyszłości. W tym miejscu należy wyróżnić: kulturę organizacyjną, klimat funkcjonowania zespołów, mity, symbole organizacji, kodeks wartości założyciela firmy [Perechuda 2000, s. 61]. Również managerowie w procesie zarządzania posługują się ideami. Przykładem są cele ciągle będące filarem metody zarządzania przez zadania. Cel ciągle jest ideą, założeniem ogólnym, które w odniesieniu do konkretnej sytuacji, w jakiej znajdzie się przedsiębiorstwo przekuwane jest w zadania. Np.: Zapewnić odpowiednią stopę zysku, Zapewnić poważny udział w rynku, Sprawnie produkować [Perechuda 2000, s. 219]. Warto zauważyć, że język, w jakim wyrażane są idee ma charakter wnioskowania rozmytego. Cele formułowane są, bowiem za pomocą zmiennych lingwistycznych takich jak odpowiedni, poważny, sprawny itp. Dopiero udział obiektów mentalnych pozwala formułować konkretne zadania. Np.: Zapewnić 15% stopę zysku, 5% większą niż w poprzednim roku, Zatrzymać 75% dotychczasowych klientów. Zwiększyć wydajność o 5%.

Pomiędzy wymienionymi powyżej obiektami zachodzą relacje mające charakter funkcji, te z kolei, są składowymi procesów. Działania przedsiębiorstwa – jakiegokolwiek one by nie były – nastawione są na osiągnięcie kluczowego celu biznesowego za pomocą procesów [Slack 2006, s. 22]. Efektem działania procesów w przedsiębiorstwie są kierunki zmian: regresywne, adaptacyjne, innowacyjne [Perechuda 2000, s. 62].

Istotną rolę w procesie identyfikacji obszarów ryzyka odgrywa zrozumienie charakterystyki procesów. Każdy proces bowiem ma właściwą sobie charakterystykę wynikającą z kontekstu w którym występuje.

Wnioski

Zrozumienie istoty ryzyka w danej sytuacji dopełnia dane liczbowe pochodzące z analiz i umożliwia właściwą ich interpretację. Ostateczna decyzja o działaniu ma znamiona decyzyjności uznaniowej, podejmowana jest przez człowieka w procesie syntezy wniosków wyciągniętych z dostępnych danych jakościowych i ilościowych. Dane podlegają ciągłym zmianom, pojawiają się nowe istotne fakty, podczas gdy inne tracą znaczenie. Stąd zarządzanie ryzykiem jest ciągłym przybliżaniem i uszczegółowianiem. Człowiek usiłuje działać racjonalnie, co oznacza, że intencją decyzji ekonomicznych dotyczących np.: zatrud-

nienia, produkcji, inwestycji jest alokacja, która da najlepszą użyteczność. Podmioty gospodarcze podejmują owe decyzje w sposób racjonalny, czyli w oparciu o dostępną wiedzę o rynku i determinantach przyszłych zmian, [Elder 2006, s. 78].

Racjonalne działanie jest możliwe jedynie, przy założeniu doskonałej wiedzy i braku wpływu emocji w procesie podejmowania decyzji. Jednak człowiek nie jest w stanie pozyskać wiedzy o wszystkich istotnych determinantach przyszłych zmian, co wypływa z ontologicznej struktury przedsiębiorstwa i rynku. Część determinant i siła ich wpływu na wynik końcowy procesów, nie może zostać poznana, część zostanie poznana w przyszłości, kiedy wybór, a zatem, decyzja, inwestycja lub zakup konsumpcyjny zostaną dokonane. Stąd nawet gdy człowiek ma subiektywne poczucie logicznego i racjonalnego działania dokonując najlepszego wyborów w oparciu o dostępną wiedzę i doświadczenie, obiektywnie, nie postępuje racjonalnie. Działania mające zapewnić jak najlepszy wybór, a więc analizy rentowności, zarządzanie ryzykiem, analiza delficka, planowanie, analiza scenariuszy nie powodują, że wybór jest racjonalny, są natomiast procesem racjonalizacji wyborów, który jest ciągłym dociekaniem i przybliżaniem.

Dlatego nie należy odrzucać założeń modelu racjonalnego wyboru jako idealnej struktury, do której dąży umysł ludzki, a którą z przyczyn naturalnych osiągnąć nie może. Teoria Perspektyw wyjaśnia część tych przyczyn. Daniel Kahnemmm o modelu racjonalnego wyboru wypowiada się następująco: „Przyczyna upadku modelu racjonalnego postępowania leży nie tyle w jego logice, ile w samym umyśle ludzkim. Któż, bowiem byłby w stanie zaprojektować umysł, który funkcjonowałby tak jak przewidziane zostało to w modelu. Każdy z nas musiałby wszystko wiedzieć, oraz wszystko rozumieć od początku do końca i od razu” [Bernstein 1997, s. 258]. Każda sytuacja jest inna, powstaje pod wpływem innej kombinacji jakościowej i ilościowej czynników, z których duża część ma charakter niemierzalny. Stąd proces zarządzania ryzykiem powinien być ciągłym procesem opartym na dwóch filarach: analizach ilościowych oraz analizach uznaniowych zmierzających do zrozumienia kontekstu i istoty ryzyka, co pomaga w prawidłowej interpretacji danych pierwszego filaru.

Bibliografia:

Bernstein P.L. (1997), *Przeciw Bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, Wig-Press Warszawa.

Duczkowska-Piasecka M. (2013), *Model Biznesu, nowe myślenie strategiczne*, Difin Warszawa.

Elder. A. (2006), *Zawód inwestor giełdowy*, Oficyna ekonomiczna Kraków.

Karczmarek T.T. (2008), *Ryzyko i Zarządzanie Ryzykiem, Ujęcie Interdyscyplinarne*, Difin Warszawa.

Misses L. (2011), *Ludzkie Działanie*, Instytut Ludwiga von Missesa, Warszawa.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Tworzenie Modeli Biznesowych, podręcznik wizjonera*, BMG Warszawa.

Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, PLACET Warszawa.

Slack N., Chambers S., Johnston R., Betts A. (2006), *Operations and process management*, Prentice Hall.

Dariusz Hepert
Akademia Leona Koźmińskiego

Decyzyjność a zarządzanie zmianą w projektach informatycznych

Decisiveness and change management in IT projects

Abstract: The paper focuses on key influencing factors towards successful project delivery. Change, adjustment, deeper specification, misunderstanding, verification are natural elements of project delivery. In IT projects even more relevant for two reasons; short delivery time and high-level initial specification. The foreseen change management procedure, its terms and conditions influence the project results therefore its success. Managing the magic triangle; Scope, Budget and Timeline, an established approach towards any type of 'change' is important especially from decision making (power) perspective.

Key-words: IT project, change management, procedure, key success factors, decisiveness.

Wstęp

Niniejsze opracowanie jest efektem obserwacji sposobów zarządzania projektami informatycznymi, których celem jest implementacja systemów klasy ERP. Uczestnicząc w projektach informatycznych od blisko 10 lat, miałem okazję obserwować proces zmiany z różnych perspektyw: zarówno z poziomu zamawiającego, jak i z poziomu wykonawcy: jako konsultant lub też jako kierownik projektu. Obserwacja kolejnych wdrożeń uświadomiła mi, jak ważnym elementem w całym procesie wdrażania systemów klasy ERP jest sam proces zarządzania zmianą, która pojawia się na każdym etapie realizacji projektu. Moją uwagę przyciągnął zdumiewający brak efektywności procedur mających na celu zapewnienie sprawnego sposobu zarządzania zmianą. Pomimo stosowania najlepszych metodyk zarządzania projektami informatycznymi, proces zarządzania zmianą przebiegał nieefektywnie. Wszelkie starania członków zespołów projektowych kończyły się z reguły wytwarzaniem dużej ilości dokumentów projektowych i wypełnianiem najróżniejszych systemów wspierających proces zarządzania. Wszystkie te czynności były bardzo czasochłonne w realizacji, a w efekcie końcowym nie skutkowały żadnymi konkretnymi decyzjami, co było bardzo demotywujące dla osób, które je przygotowywały oraz stwarzało potencjalne ryzyko dla realizacji projektu jako całości.

Taka powtarzająca się sytuacja spowodowała, iż w naturalny sposób zacząłem się zastanawiać nad odpowiedziami na dwa podstawowe pytania. Po pierwsze: „Jakie czynniki mają kluczowy wpływ na efektywność procesu zarządzania zmianą”? Po drugie: „Czy decyzyjność jako jeden z czynników wpływających na efektywność procesu zarządzania zmianą stanowi wąskie gardło w całym procesie i stwarza realne zagrożenie niepowodzenia całego projektu”? W trakcie przemyśleń nad postawionymi pytaniami w naturalny sposób wyłonił się główny cel pracy, który ściśle związany jest z moimi codziennymi obowiązkami służbowymi jako kierownika projektu wdrożeniowego i koncentruje się na podjęciu próby znalezienia odpowiedzi na podstawowe pytanie – „Czy decyzyjność jest najważniejszym elementem w procesie zarządzania zmianą w projektach informatycznych”? Oprócz celu podstawowego należy również wskazać cele szczegółowe pracy, którymi są:

- wyjaśnienie definicji projektu informatycznego,
- znalezienia odpowiedzi na pytanie czym jest sukces projektu,
- scharakteryzowanie definicji zmiany,
- przedstawienie sposobów zarządzania zmianą,
- wskazanie czynników wpływających na efektywność procesu zarządzania zmianą.

Projekt Informatyczny

Dla autora tekstu, jako kierownika projektu i konsultanta projekt informatyczny, to nic innego jak przedsięwzięcie, któremu towarzyszy wyzwanie osiągnięcia sukcesu. Sukces rozumiany jest tutaj jako zrealizowanie projektu w ramach zbioru określonych reguł, które bezspornie pozwolą na otrzymanie zapłaty za wykonane zadanie. Aby dobrze zrozumieć, czym jest sukces projektu informatycznego na wstępie należy odpowiedzieć na pytanie: „Czym jest projekt informatyczny”? Otóż definicji tego pojęcia jest przynajmniej tyle, ile metodyk stosowanych przy wdrażaniu zintegrowanych systemów informatycznych. Metodyka PRINCE2 mówi, iż projekt jest to: „organizacja tymczasowa powołana w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych według uzgodnionego Uzasadnienia Biznesowego” [APMG 2009, s. 8]. Warto również zwrócić uwagę na dwie definicje, które przytacza na swoich wykładach Pani prof. dr hab. inż. Joanna Józefowska:

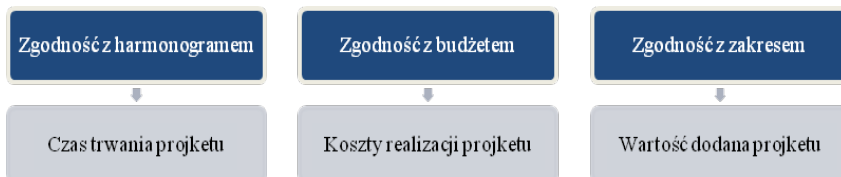
- Projekt jest złożoną oraz jednorazową sekwencją związanych ze sobą czynności posiadającą cel, który musi być ukończony w określonym terminie i budżecie zgodnie ze specyfikacją,
- Projekt jest to jednorazowe przedsięwzięcie charakteryzujące się terminem rozpoczęcia, zakończenia, posiadające jasne założenia oraz zakres, a także budżet [Józefowska 2006, s. 3].

W myśl zaprezentowanych definicji projekt informatyczny to tymczasowa organizacja, która została powołana w celu realizacji konkretnego, niepowtarzalnego i jednorazowego przedsięwzięcia, które charakteryzuje się określonym budżetem, harmonogramem i zakresem realizacji.

Sukces Projektu Informatycznego

Takie rozumienie definicji projektu informatycznego umożliwi nam w konsekwencji zdefiniowanie pojęcia jakim jest sukces projektu informatycznego. W myśl definicji samego projektu sukces projektu informatycznego zostanie osiągnięty, jeżeli cel projektu zostanie zrealizowany zgodnie z budżetem, harmonogramem oraz zgodnie z przyjętymi założeniami jakościowymi, czyli z zakresem realizacji. Zupełnie inne zrozumienie sukcesu projektu zostało przedstawione w pracy „Re-conceptualizing failure: social shaping meets IS research”, gdzie M. Wilson and D. Howcroft przedstawiają sukces projektu z perspektywy sponsora projektu. W takiej sytuacji „sukces postrzegany może być jako przetrwanie projektu” [Wilson, Howcroft 2002, s. 238], a to w konsekwencji może spowodować, że projekt może zostać uznany za sukces nawet jeśli nie spełnia oczekiwań co do harmonogramu, budżetu lub założeń jakościowych. Oczywiście w literaturze naukowej spotykamy również aspekt zadowolenia, który może być inny zarówno dla Klienta, jak i dla Wykonawcy, ale to zależy już tylko od subiektywnej oceny projektu przez obie strony. Dlatego nie sposób nie zgodzić się ze słowami Rai, S. Lang, który w swoim artykule „Assessing the validity of IS success models: An empirical test and theoretical analysis” pisze „w społeczności naukowej brak konsensusu co do tego jakie aspekty powinny być mierzone oraz jaki jest ich cząstkowy wpływ na sukces projektu” [Rai, Lang, Welker 2002, ss. 50–69]. Ze względu na bardzo dużą rozpiętość definicji, które opisują, czym jest sukces projektu, kierując się doświadczeniem zawodowym oraz z uwagi na cel pracy, przyjąłem definicję klasycznego paradygmatu mówiącego, że sukces projektu mierzony jest przez zgodność z wyznaczonym budżetem, harmonogramem oraz wymaganiami jakościowymi [Cooke-Davies 2002, ss. 185–190]. Można to również interpretować w taki sposób, że o sukcesie projektu mówimy wówczas, kiedy Wykonawca dostaje zapłatę zgodną z warunkami kontraktu a warunkiem uzyskania tej zapłaty jest zrealizowanie celu projektu zgodnie z zakresem, harmonogramem i budżetem tegoż przedsięwzięcia.

Rysunek 1. Trzy miary sukcesu projektu



Źródło: Opracowanie własne.

Zgodność z harmonogramem oznacza, iż poszczególne etapy, fazy projektu kończą się zgodnie z przyjętym planem pracy a sam projekt jako całość kończy się w wyznaczonym przy podpisaniu umowy terminie. Zakończenie etapu, fazy

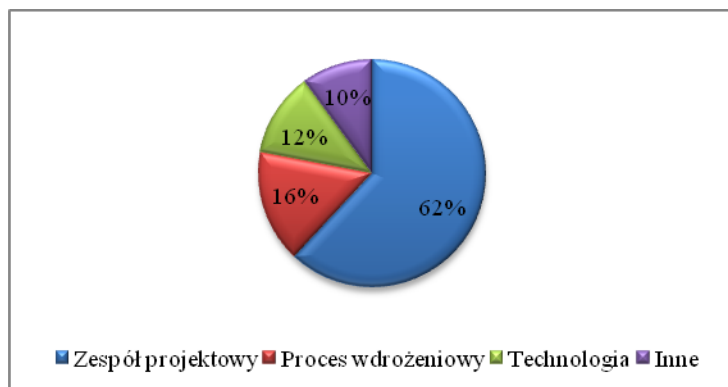
lub całego projektu związane jest z dostarczeniem produktu lub produktów danego etapu, co wiąże się z podpisaniem protokołu odbioru. Podpisanie protokołu odbioru determinuje datę zakończenia danego etapu projektu, co w konsekwencji umożliwia zbadanie, czy jest to zgodne z harmonogramem.

Zgodność z budżetem oznacza, iż realizacja poszczególnych etapów projektu pochłania przewidziany na etapie planowania budżet projektowy. Na budżet w projektach informatycznych związanych z implementacją rozwiązań klasy ERP składa się głównie ilość roboczogodzin pracy konsultantów, którzy realizują dany projekt. Dlatego w bardzo wielu przypadkach budżet prezentowany jest w formie ilości planowanych, wykorzystanych i dostępnych dni pracy konsultantów, a nie w formie wartościowej.

Zgodność z zakresem oznacza, iż projekt dostarczył Klientowi rozwiązanie, które jest zgodne z jego oczekiwaniami, które były sprecyzowane na etapie przygotowania koncepcji biznesowej rozwiązania. Pomiar zgodności z zakresem dokonywany jest poprzez przeprowadzenie testów akceptacyjnych dostarczonego rozwiązania informatycznego, dla których scenariusze testowe zostały przygotowane na etapie budowania koncepcji biznesowej rozwiązania.

Przy omawianiu pojęcia, jakim jest sukces projektu należy zwrócić uwagę na podstawowe przeszkody, które napotykamy podczas realizacji projektu informatycznego. Szerokie badania w tym zakresie zostały przeprowadzone przez lidera rozwiązań klasy ERP firmę SAP A.G. Wyniki badań wskazują, że aż 62% trudności w realizacji projektów informatycznych, których celem jest wdrożenie systemów klasy ERP, związane jest z zasobami ludzkimi, czyli z zespołem projektowym” [SAP A.G. 2011, s. 90]. Pozostałe niebezpieczeństwa, na które należy zwrócić uwagę, są związane z samym procesem wdrożeniowym 16% oraz z wykorzystywaną technologią 12%.

Rysunek 2. Niebezpieczeństwa realizacji projektów wdrożeniowych



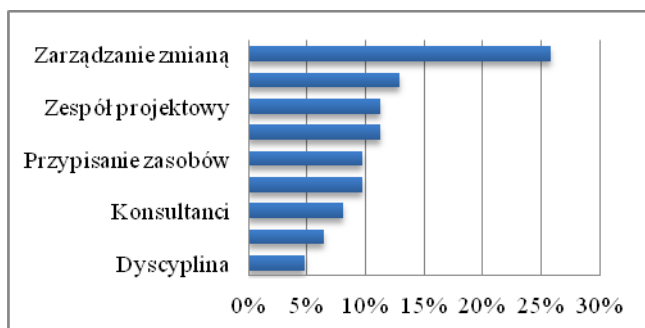
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [SAP A.G. 2011, s. 91].

Aby unikać niebezpieczeństw związanych z procesem wdrożeniowym projekt powinien być realizowany w oparciu o ujednoliconą metodykę postępowania oraz wiedzę ogólną. Nie zastosowanie się do tej reguły może prowadzić do poważnych konsekwencji w trakcie realizacji projektu, co w efekcie końcowym może spowodować, iż zostanie on przerwany. Rola ujednoliconych procedur i metodyk postępowania stosowanych przez członków zespołu, często odległych terytorialnie, gwarantuje spójność rozwiązania oraz sukces realizowanego projektu. Powszechnie stają się zatem stosowane w zarządzaniu projektami metodyki opracowane przez znane publikacje naukowe, których najlepszym przykładem jest metodyka PRINCE2, PMI / PMBOK, czy TEN STEP. Najważniejszymi korzyściami, które wynikają ze stosowania metodyk zarządzania projektami, jest ich powtarzalne podejście do projektów, które umożliwia wykorzystywanie zdobytych doświadczeń spisanych w formie najlepszych praktyk (Best practice).

Przedstawione wyniki badań wskazują, że największe niebezpieczeństwo dla powodzenia projektu związane jest z zasobami ludzkimi (zespołem projektowym), gdzie najwięcej miejsca, ponad 25%, zajmuje sam proces zarządzania zmianą. Zarządzanie zmianą stanowi jeden z najważniejszych procesów związanych z zarządzaniem projektami informatycznymi. W wielu projektach zarządzanie zmianą jest kluczowym czynnikiem, który niejednokrotnie decyduje o osiągnięciu sukcesu projektu w oczach uczestników projektu. Należy również w tym miejscu zwrócić uwagę na pozostałe czynniki ludzkie, które mogą generować trudności w zarządzaniu projektami informatycznymi, których celem jest wdrażanie rozwiązań klasy ERP. Z badań wynika, że bardzo ważnym elementem jest również przygotowanie i odpowiednie przeszkolenie zespołu projektowego, personelu wewnętrznego, jak również jasne określenie ról projektowych i przypisanie wskazanym rolom zakresu obowiązków i odpowiedzialności za wykonywane działania. Bardzo ważne, jak nie najważniejsze dla projektu, jest również nadanie odpowiednich uprawnień decyzyjnych i wprowadzenie dyscypliny w realizacji poszczególnych zadań projektowych.

Sposób postrzegania projektu jako zmiany w głównej mierze zależy od miejsca, z którego obserwuje się proces wdrożeniowy. Dla wykonawcy projekt informatyczny będzie zmianą systemu informatycznego, dla zarządu zamawiającego będzie on zmianą sposobu zarządzania, dla kadry kierowniczej będzie postrzegany jako zmiana sposobu raportowania, a dla szeregowego pracownika będzie się on kojarzył ze zmianą sposobu gromadzenia danych. Poza tym, że projekt jest utożsamiany jako jedna wielka zmiana, to należy zwrócić uwagę na fakt, iż podczas realizacji projektu przez cały czas jego realizacji uczestnicy projektu stykają się z drobnymi zmianami, które w konsekwencji mają ogromny wpływ na cały projekt. To właśnie te drobne, często niezauważalne zmiany mają ogromny wpływ na powodzenie całego projektu. Aby rozwiązać tę kwestię w pierwszej kolejności należy wyjaśnić, co rozumiemy pod pojęciem zmiany.

Rysunek 3. Trudności w projektach wdrożeniowych powiązane z zespołem projektowym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [SAP A.G. 2011, s. 90].

Zmiana

Otóż najczęściej możemy spotkać się z porównaniem zmiany do „czegoś” [Dziekoński, Jurczuk 2009, s. 75], ale to nie mówi nam zbyt wiele, dlatego poniżej przytoczone zostały wybrane definicje terminu zmiana, które przynajmniej w określonym stopniu oddają istotę tego pojęcia.

- Po pierwsze zmianę można scharakteryzować, jako każdą istotną modyfikację jakiejś części w ramach wyróżnionej całości [Griffin 2005, s. 392],
- Po drugie jako zdarzenie, w wyniku którego stan końcowy jest odmienny od stanu początkowego [Pszczółowski 1978, s. 298],
- Następnie w kontekście tego, iż jest to planowana i kontrolowana modyfikacja sposobu funkcjonowania organizacji, będąca reakcją na przewidywane, bądź też zachodzące przeobrażenia w otoczeniu, mająca za zadanie podniesienie poziomu konkurencyjności i efektywności tejże organizacji [Wendt 2010, s. 11],
- Zmiana to również funkcja systemu, odnosząca się do walki z entropią i dążeniem do doskonalenia oraz poprawy swej pozycji w otoczeniu, czyli jest to zarazem celowe i świadome działanie ukierunkowane na przejście ze stanu obecnego do stanu innego (odmiennego). Natomiast zakres i struktura dokonywanych zmian uwarunkowane są tendencjami występującymi w otoczeniu [Kozuch 2011, s. 224],
- Każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji [Woodman 1989, s. 205],
- To przekształcenie istniejącego układu wg ustalonych procedur przemieniające równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji (E. Masłyk-Musiał).

Wszystkie ze wskazanych definicji zmiany, choć tak bardzo różniące się od siebie i przedstawiające różny sposób postrzegania zmiany, przekazują nam w ukryciu tą samą ideę, która wyraża się jako celowe przejście od stanu obecnego do nowego, według określonych procedur i działań. Zmiana nie jest jednorazowym działaniem, ale ciągłym i złożonym procesem, sekwencją wielu powiązanych ze sobą zdarzeń. W literaturze odnajdujemy kilka modeli, które

opisują proces zmiany. Do najbardziej popularnych z całą pewnością można zaliczyć czterostopniowy model procesu zmian Jones'a, wg którego proces zmian powinien dokonywać się w oparciu o następujące etapy [Marfo-Yiadom 2008, ss. 346–348]:

- ocena potrzeby wprowadzenia zmiany – uświadomienie istnienia problemu, a następnie identyfikacja jego źródła,
- podjęcie decyzji o wprowadzeniu zmiany – określenie sposobu oraz narzędzi umożliwiających osiągnięcie wyznaczonego celu ze szczególnym uwzględnieniem możliwości pojawienia się przeszkód w całym procesie,
- wprowadzenie zmiany – etap właściwej realizacji powziętego celu,
- ocena wprowadzonej zmiany – ocena pod kątem skuteczności wdrożenia.

Bardzo ważnym elementem w początkowej fazie przygotowania projektu jest precyzyjne ustalenie założeń do projektu. Tak zwana *Karta Projektu* określa punkt wyjścia dla późniejszego wprowadzania potencjalnych zmian względem zakresu, harmonogramu czy też w konsekwencji budżetu projektu. Brak odpowiedniej dokładności w tym etapie prowadzi zwykle do trudności w ustaleniu, co jest, a co nie jest zmianą. Podczas realizacji poszczególnych etapów procesu zmiany pojawiają się różnego rodzaju czynniki, które wpływają na skuteczność i powodzenie wprowadzenia zmiany.

Rysunek 4. Czynniki wpływające na skuteczność wprowadzenia zmiany



Źródło: Opracowanie własne.

Czynniki wpływające na skuteczność wprowadzenia zmiany podczas realizacji projektu cechują się następującymi właściwościami. Technologia (narzędzia) – Dużym usprawnieniem dla wszystkich uczestników projektu,

a w szczególności dla Kierownictwa Projektu, jest stosowanie narzędzi informatycznych, które ułatwiają proces rejestrowania przez uczestników projektu potrzeb związanych z potencjalnymi zmianami. Narzędzie do obsługi wniosków zmian, tak zwany *rejestr wniosków zmian*, posiada funkcjonalność, która umożliwia:

- rejestrowanie wniosków zmian z określeniem daty zgłoszenia, priorytetu problemu, osób odpowiedzialnych, osób wymaganych do powiadomienia, opisu rozwiązania, czasu i dodatkowych nakładów potrzebnych na realizację zmiany,
- monitorowanie postępu w otwartych wnioskach zmian,
- raportowanie przez Kierownictwo Projektu wniosków zmian,
- automatyczne powiadamianie uczestników projektu o nowych wnioskach zmian oraz o wszelkich zmianach w otwartych wnioskach zmian.

Organizacja (zasoby, procedury, komunikacja) – kolejnym niezmiernie istotnym czynnikiem wpływającym na sprawność procesu zarządzania zmianą jest sfera organizacyjna, która związana jest z obowiązującymi procedurami oraz zasadami komunikacji. Nawet najlepszy system do rejestracji wniosków zmian nie będzie wspierał procesu, jeżeli nie będzie procedury, która będzie określała zasady:

- Kto i w jaki sposób może zgłosić potrzebę zmiany?
- Kto i w jaki sposób dowiaduje się o potrzebie zmiany?
- Kto i w jaki sposób podejmuje decyzje o tym, czy dana zmiana ma być realizowana czy nie?

Odpowiedzialność (zakresy odpowiedzialności) – aby proces zmiany mógł właściwie funkcjonować muszą być zdefiniowane w projekcie role oraz przypisane do tych ról zakresy odpowiedzialności. Tylko w takiej sytuacji będzie wiadomo, kto może zgłosić wniosek o zmianę, a kto może taki wniosek o zmianę zatwierdzić do realizacji.

Wiedza (umiejętności) – tylko osoby posiadające odpowiednie podstawy merytoryczne (znajomość branży, znajomość procesów, znajomość organizacji, znajomość zarządzania) mogą wskazać argumenty, które potwierdzają zasadność zgłoszenia wniosku o zmianę. Osoby, które decydują o zatwierdzeniu, bądź odrzuceniu zmiany, mogą posilkować się ekspertami dziedzinowymi, natomiast sami muszą posiadać wiedzę i umiejętności zarządcze, które pozwolą im na sprawne i racjonalne podejmowanie decyzji.

Zaangażowanie (pasja) – wszyscy uczestnicy projektu muszą wykazywać zaangażowanie w realizowanych pracach. Dobro projektu, powodzenie projektu powinno być podstawowym celem dla wszystkich uczestników projektu. Uczestnicy projektu powinni dbać o dobro projektu i wykonywać wszystkie powierzone im zadania z należytą starannością.

Decyzyjność – najważniejszy czynnik procesu zarządzania zmianą podczas realizacji projektów informatycznych, oznacza zdolność do podejmowania i komunikowania decyzji w zakresie swoich kompetencji. Czynnik, jakim jest decyzyjność, jest bardzo mocno zintegrowany ze sprawnością komunikacji i jakością przepływu informacji pomiędzy członkami zespołu projektowego. Szybkość i trafność podejmowania decyzji uzależniona jest głównie od infor-

macji, jakie są podstawą do podjęcia decyzji. W literaturze naukowej element komunikacji wewnątrz projektu jest uznawany za bardzo istotny czynnik, który wpływa na sukcesu projektu informatycznego [Griffin, Hauser 1992, ss. 360–373]. Badania przeprowadzone przez Hauptman i Hirji wskazują, że komunikacja pomiędzy członkami zespołów projektowych ma wyraźny, pozytywny wpływ na powodzenie projektu informatycznego. Czynnik kluczowy, jakim jest decyzyjność, określa umiejętność komunikowania się członków zespołów projektowych nie tyle w rozumieniu częstotliwości kontaktów, co sprawności kanałów komunikacyjnych oraz decyzyjnych [Hauptman, Hirji 1996, ss. 153–164].

Wnioski

Wszystkie z wymienionych czynników mają ogromny wpływ na skuteczność i powodzenie procesu wprowadzenia zmiany. Niestety, nawet jeżeli wszystkie elementy są spełnione, a kierownictwo projektu unika podejmowania decyzji, to proces zarządzania zmianą nie będzie przebiegał prawidłowo. W swojej praktyce zawodowej napotkałem na różne zespoły projektowe, których członkowie w różny sposób realizowali powierzone im zadania, w tym również zadania związane z procesem zarządzania zmianą. Z moich obserwacji wynika, iż decyzyjność jest podstawowym kluczem do sukcesu każdego projektu. Szczególnie wyraźnie widać to na przykładzie zespołów wdrożeniowych, w skład których wchodzi osoby z tak zwanej „łapanki”, gdzie najsilniejszą jednostką jest kierownik projektu, który cechuje się zaangażowaniem, odpowiedzialnością oraz odwagą w podejmowaniu decyzji. Siła, zaangażowanie, a w szczególności zdolność i umocowanie w podejmowaniu decyzji sprawiają, iż pomimo tego, że zespół projektowy składa się z osób słabych, które nie utożsamiają się z projektem, wykazują się niskim zaangażowaniem i zupełnym brakiem decyzyjności, to proces zarządzania zmianą, a i w konsekwencji proces wdrożeniowy, kończą się sukcesem.

Bibliografia:

- Cooke-Davies T. (2002), *The 'real' success factors in projects*, „International Journal of Project Management”, z. 20, nr 3.
- Dziekoński K., Jurczuk A. (2009), *Zarządzanie zmianą w procesach inicjatyw klastrowych*, [w:] Wasiluk A. (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Griffin R.W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Griffin A., Hauser J.R. (1992), *Patterns of communication among marketing, engineering and manufacturing: A comparison between two new product development teams*, „Management Sci”, z. 38, nr 3.
- Hauptman O., Hirji K.K. (1996), *The influence of process concurrency on project outcomes in product development: An empirical study of cross-functional teams*, „IEEE Trans. Engrg. Management”, z. 43, nr 3.

- Józefowska J. (2005/2006), *Zasady organizacji projektów informatycznych*, „Materiały z seminarium dyplomowego”, Politechnika Poznańska, Poznań.
- Koźuch B. (2008), *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa.
- Marfo-Yiadow E. (2008), *Zasady zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk.
- Rai A., Lang S.S., Welker R.B. (2002), *Assessing the validity of IS success models: An empirical test and theoretical analysis*, “Information Systems Research”, z. 13, nr 1.
- Waldorf SAP A.G. (2011), *ASA380 ASAP 7.1 – Implementation methodology in details*, Materiał szkoleniowy opracowany na podstawie materiałów SAP A.G.
- PRINCE2 (2009), *Skuteczne Zarządzanie Projektami z wykorzystaniem metodyki, PRINCE2*, Materiał szkoleniowy opracowany na podstawie materiałów APMG.
- Wendt R. (2010), *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Dom Wydawniczy Zacharek, Warszawa.
- Wilson M., Howcroft D. (2002), *Re-conceptualizing failure: social shaping meets IS research*, “European Journal of Information Systems”, z. 11.
- Woodman R.W. (1989), *Organization and Development New Arenas for Inquiry and Action*, “Journal of Management”, z. 6.

Beata Domańska-Szaruga
Siedlce University of Natural Sciences and Humanities

Artur J. Koźuch
University of Agriculture in Krakow

Janusz Sasak
Jagiellonian University in Krakow

The use of process maturity model to assess operational risk management system at institutions of culture

Abstract: The aim of this paper is to present the main areas of application of the process maturity model to assess the maturity of risk management used in the management control system in the institutions of culture. The paper uses modern risk management theories and process maturity models.

Key-words: Risk management, process maturity models.

Introduction

Risk – standing for an accumulated probability effect of uncertain events that may either positively or negatively affect the achievement of goals – is an indispensable component of each activity of any organization. This is a non-deterministic situation where probabilities of cases, both positive and negative, are defined.

Effective operation of any organization in a constantly changing environment requires from managers risk taking that weakens the certainty of their decision. Although, as some theoreticians of the modern management notice – the largest threat (risk) for the organization is a refusal to take a risk.

One of the ways to increase the decision-making certainty level is therefore the introduction of *Risk Management* – RM, and the operational risk in particular. The importance of this process and the dynamics of changes, both in theoretical and practical ways of its implementation enforce integrating RM into a strategy of an institution and engaging not only the management board members and risk gestors but also simply all organizational units and employees.

The risk management processes optimization at institutions does not originate exclusively from legal requirements. A growing interest is also noticeable in the improvement of risk management processes due to the achievement of better operational results, e.g. providing a larger number of services or of bet-

ter quality when engaging certain resources. Those trends result in an increasingly growing interest in the so-called process maturity assessment models (*Business Process Maturity Models – BPMM*) that are a set of recommendations and good practices in terms of gaining operational effectiveness of the processes being implemented. Application thereof is to ensure the achievement of a defined status of the process maturity, thus constituting the capacity of an organization and of the processes it implements for systematic delivery of better operational results being improved on the ongoing basis.

The goal of this paper is an attempt to present the main areas of application of the process maturity model to assess the maturity of risk management executed under the management control system in the institutions of culture.

The paper uses modern risk management theories and process maturity models. The hereto conducted considerations have been illustrated with observations and experiences of authors related to the implementation of management control procedures in the museum where risk management standards are a legal requirement and risk management is of a special and formal character.

1. Operational Risk Management System at Institutions of Culture

The obligation to implement management control systems, as introduced by 29 August 2009 Act on Public Finance [Ustawa o finansach 2009], meant that cultural institutions were obliged to implement a formalized risk management. The-then practice in this area was limited to ad-hoc risk assessment, carried out by staff responsible for individual activities, and to taking appropriate actions. Some of the activities, associated with risk assessment and the development of security measures, have been forced by insurance companies that were conditioning a conclusion of their insurance policy agreements by implementation of measures and procedures to secure resources of museums.

Research studies, conducted in one of the museums in Lodz in 2010, showed that despite the use of quality and process management standards, the risk management was not formalized and the implementation of individual activities was scattered.

In the opinion of the museum managerial staff, a similar situation occurred in the majority of such centers. Therefore, it should be noted that the risk in the binding system was defined at different levels and in different parts of the organization reviewed (in most cases, the choice was made on the basis of not formalized decisions of managers and employees). This resulted in putting pressure on assessment and response to risk in – often unrelated to each other – risk groups, thus simultaneously resulting in the separation of the risk level monitoring and reporting functions. The risk management model applied was not also reflected in planning, both at its operational and strategic level.

With the implementation of the management control, a systemic approach to risk management has become necessary. In addition to the active involvement of the implementation team, this approach required the head management support. In order to ensure effective risk management, it is necessary to

include the implementation team in works on the organization strategy, financial planning, and operational decision-making. In addition, it is advisable to use risk management support tools also in the area of other, previously implemented management systems, such as: quality management and management processes of organization. Such placement of risk management in consequence leads to ensuring operational safety and continuity of activities performed by the organization.

In the new legal conditions – as described in the Public Finance Act quoted before – the start-up of the risk management process is initiated by the top level management staff. A decision to introduce risk management must be formalized and written into the mission and strategy of the organization. The next step is the appointment of the team to develop risk management policy, whereby it is advisable that the team should include representatives of the highest authorities of individual departments of cultural institutions. The team's task is to pre-analyze and assess risk as well as to develop risk management policy, and then implement risk management throughout the entire organization. In this context, the risk management policy is the basis for operational risk management.

The ongoing risk management process, proposed and adopted in the institution of culture being reviewed, consists of the following functions [Podręcznik 2010]:

- planning (high level) – determination of policies, methods, techniques, and risk management standards;
- identification – perception of threats and opportunities;
- qualitative analysis – determination of the risk scope;
- quantitative analysis – determination of risk size;
- planning of preventive actions – determining how to respond to particular risks;
- risk monitoring and control;
- interfunctional communication.

The changes made effect in the ongoing performance of risk management functions, and the operational results of the individual functions – using the interfunctional communication – are automatically passed as input parameters to the subsequent functions. It is particularly important in this area to make all the employees aware of the significance of risk management and make them actively involved in the process.

In the new legal environment, the handling of the risk management process has been given to senior management staff. This ensures that the objectives are achieved, assets are protected, and resources are efficiently, economically and effectively used.

The hereto presented considerations allow to agree with the observation that one of the most important risk management areas is the area of operational risk management [see Banks 2002; Kaczmarek 2005]. Frequently occurring damages or theft of exhibits are among the most commonly reported operating losses, resulting from negligence and poor risk management in cultural institutions, such as museums. It can therefore be concluded that opera-

tional risk is governed by similar rules in a financial institution, a trading company, public administration, or at institutions of culture.

Despite the specific character of activities performed by cultural institution, the operational risk management can be defined in them similarly as in the financial sector as the risk of a loss resulting from inadequate or faulty internal processes, people, systems, or external events [Maderak 2009, p. 24]. This risk is materialized in four areas of organizational activities, which requires each of them to introduce solutions to ensure an adequate level of safety. These areas are as follows [Staniec, Zawila-Niedzwiedzki 2005, p. 25]:

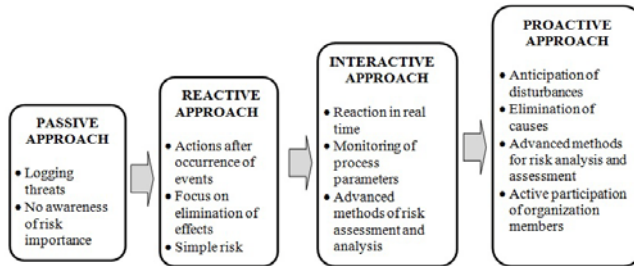
- physical protection,
- personal security,
- Security of data and IT systems,
- operational continuity.

The management control standards, required in all public sector organizations, indicate the need for risk management, however, they do not specify any solutions in this field. Each public budgetary sector unit can therefore individually define its operational risk and implement its own solutions in this regard. Such freedom allows for customizing operational risk management actions to the special character of the unit activities and the nature of threats as well as for building its own risk management system. This is extremely important because of the specific character and diversity of management models.

In compliance with the best practices in risk management at cultural institutions, this process should be implemented on the basis of formalized policies and procedures to identify, measure, monitor and control risks. Managerial staff are responsible to implement the adequate (adapted to the size and profile of the risks involved) organizational structure, provide a breakdown of activities to ensure the independence of the functions to measure, monitor, and control operational risk associated with risk taking. Furthermore, the risk management-related procedures should be known to employees and they should be subject to regular reviews in order to adapt them to changes in the risk profile and in the organizational environment.

Adapting the organizational structure to the developed risk management strategy is an extremely vital part of the risk management process in all organizations, including the institutions of culture. Figure 1 illustrates the phases that institutions were going through when developing and improving their risk management system. Due to the relatively low maturity of the operational risk management in public institutions (mostly related to the liability of the State Treasury, and not the managerial staff), it should be noted that many of the cultural institutions are at lower stages of the risk management system development.

Figure 1. Stages of operational risk management system development in cultural institutions



Source: adapted from: [Domańska-Szaruga, Wereda 2013, p. 27].

Passive approach stands for logging operational events and for using basic protections against the effects of possible hazards. Blindness, non-recognition, and even disregard for operational risk had prevailed in some organizations before the management control standards were introduced. Operational risk management was a responsibility of a chief accountant, IT specialist, or exhibitions supervising staff in museums.

In the reactive approach, organizations were taking actions only after the occurrence of events, which usually was associated with large losses. Those activities focused on the elimination of the effects of the materialized operational risk. Simple risk measurement methods are applicable here.

Interactive approach forces management in real-time, monitoring of key parameters of organizational processes, Key Performance Indicators of processes are introduced, as well as Key Risk Indicators, and Key Control Indicators. Advanced methods of risk assessment and analysis are applicable and it is recommended to appoint the manager in charge of operational risk and other components of the organizational structure for risk management purposes.

The highest degree of development, referred to as a proactive approach, is characterized by the use of internal and external data folders available and the history of key performance indicators of processes, risks, and controls. This enables anticipation of disturbances and elimination of the causes of operational risks occurrence. The risk analysis is performed using heuristic methods, scenario-based methods, risk factors analysis methods, etc. It is also recommended that benchmarking of the operational risk management systems should be used and that all members of the organization are actively involved in the management process [[Domańska-Szaruga, Wereda 2013, p. 27; K. Maderak 2009, s. 26].

The identified types of behaviors of cultural institutions allow for considering them as components of the operational risk management evolution

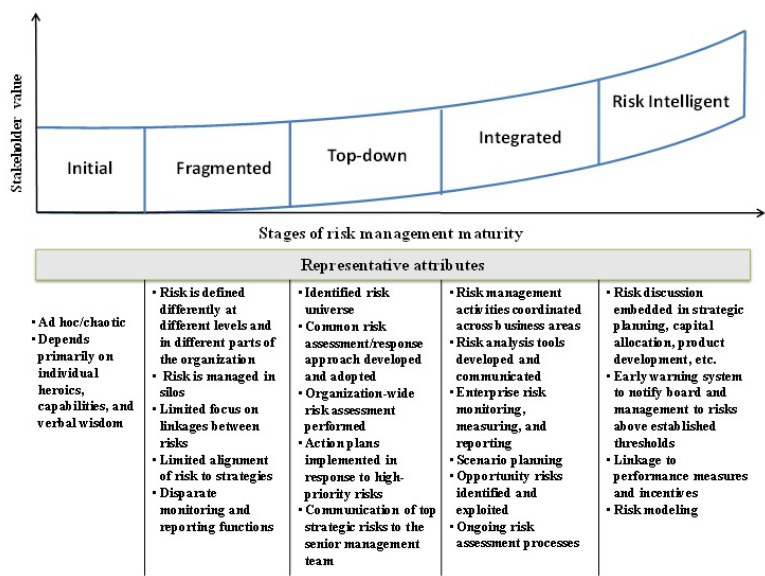
model. The evolution that is one of the most important tasks facing those who are in charge of management control systems in all units obliged to use it.

2. Assessment of the risk management maturity level at cultural institutions

As it is well known, along with their growing maturity organizations increasingly better and more coherently define and implement management processes. As a result, with increasing maturity they institutionalize their processes, mostly through policies, standards, and organizational structures.

The scale, included in the maturity model CMMI (Capability Maturity Model Integration), is helpful to assess the staging of such operations and procedures. This model was developed by the U.S. institution – Software Engineering Institute as a continuation of works, conducted in the 90’s, on the CMI (Capability Model Integration) theory – mostly related to processes of software development. Extending the scope of its application to processes across the entire organization has led to the development of the process maturity model. According to this model, the process maturity level at an organization may be assessed according to the criteria that determine subsequent levels of maturity. Due to its versatility, the CMMI model is used both as a tool to assess the overall maturity, and also maturity in certain areas of management. Therefore, one may assume that the model is also applicable to assess the risk management maturity in all types of organizations, also including the institutions of culture (Figure 2).

Figure 2. Risk Management Maturity Model



Source: [Risk Intelligent 2010, p. 5].

Identification of approaches to operational risk management in individual organizations and the reference of results to the illustrated Figure allows for determining their place on the way between ad hoc activities and a complete underestimation of the risk to include risk into the planning processes and the modeling of its value. Risk management models at institutions of culture can therefore be assessed and properly classified, but their primary purpose in this context is to achieve the highest degree of maturity. Organizations managing their risks in a mature way (Risk Intelligent Enterprise) have the following characteristic features [Zarządzanie ryzykiem 2011, p. 10]:

- act with longterm perspective and comprehensively: they effectively assess and manage risk in all departments, companies, and locations,
- build bridges: they are aware of the need for risk specialization – the need for an in-depth knowledge of various areas of risk and their mutual interactions,
- speak a common language: they have developed a uniform risk-related terminology (to have a good mutual understanding) and have implemented fixed measurement units (to assess risk in a measurable way),
- assess consequences: they are aware that, given the almost limitless number of risks, an attempt to foresee all the possible consequences is impossible; those companies focus on the consequences that may be associated with various areas of risk,
- estimate a vulnerability to threats / a degree of sensitivity: they attach greater importance to the probability level than they do at standard risk management by assigning great importance to the vulnerability to threats (due to the fact that the risk to the function extremes is usually the most dangerous),
- take mutual interaction of risk areas into account: they consider not only single events that generate a given type of risk, but they also consider various scenarios and mutual interaction of a number of risks,
- properly distribute their forces: they carry out an extensive risk assessment and then they make prioritization and focus their efforts on areas of the largest threats,
- shape the risk consciousness: they reckon that risk management is the duty and the responsibility of the entire company, part of its daily activities, and that it also belongs to the scope of the employee routine duties,
- bear the risk in exchange for gratification: they seek not only to reduce the risk, but they also perceive risk-taking as the way to create added value.

The features as indicated above stand for a canon that allows for assessing the RM systems maturity at the institutions of culture. Organizations, which have developed their risk awareness proactively and which preemptively respond to the occurrence of financial risk and examine its individual components when making any decision, are referred to as organizations with a mature risk management process. At institutions that manage risk in such a way, there is a noticeable reduction of volatility in economic performance and of the occurrence of unforeseen events for which preventive procedures have not

been developed. In addition, such organizations are characterized by a high level of maturity, they have consistent processes across all their locations, and centralized controlling functions (responsible for the risk-taking control and performed by the risk organization).

The assessment of the maturity level of operational risk management at institutions of culture therefore involves: the identification of opportunities to increase its effectiveness as well as the level of interest expressed by the senior management staff. It cannot be viewed as a technical activity in support of management, but it should be properly placed in the organization internal management process and be reflected in the developed long-term strategy. The basis in the risk management evolution process is in fact an appropriate level of assimilation and cultural complexity of risk "from general to specific", supported by the risk integrated framework. This provides both an independent, holistic, and a detailed look at the issues of risk for each level of any financial unit [electronic file <http://www.sas.com> 12.09.2013].

The assessment, carried out in line with the CMMI assumptions, allows you to determine how important management component the operational risk management process is at the institutions of culture. It is of particular importance because of the uniqueness of resources and the lack of capacity to regenerate them, etc. Risk avoidance would mean a discontinuation of the main goals implementation and also the violation of provisions that ensure implementation and efficiency of the management control system in those organizations.

Conclusion

The use of the process maturity model to assess the operational risk management systems at institutions of culture allows to identify both the status of those systems in individual organizations, as well as to identify those areas that require a response from the managerial staff. At the same time, it can be stated with a high degree of certainty (although without evidence of a scientific nature) that at present only a few institutions of culture manage their risks in a mature way.

The risk management process is usually performed by a small group of employees whose task is to: monitor the strategic objectives established for the purpose of risk management, monitor physical security, prepare drafts of internal regulations related to risk management, collect and process data in the field of risks, measurement, risk reporting and development. The same people are often involved in the teams working on various tasks and at the same time addressing many risks, while combining the designing, monitoring and controlling functions.

Using the risk management maturity model in practice, one should pay attention to the fact that even those organizations that have achieved a high level of the process maturity often remain at a low level in terms of their risk management maturity. The proposed risk management model can therefore be used to improve management in this area at public institutions of culture and ensure effectiveness of the properly oriented evolution.

References:

Banks E. (2012), *The Simple Rules of Risk*, Wiley&Sons, New York.

Domańska-Szaruga B (2012), *System zarządzania ryzykiem w banku spółdzielczym*, [w:] Sopińska A. (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warsaw.

Domańska-Szaruga B., Wereda W. (2013), *Dojrzałość zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach spółdzielczych*, [in.] Skrzypek E. (ed.), *Uwarunkowania dojrzałości organizacji w obszarze zarządzania I technologii*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

http://www.sas.com/offices/europe/poland/actual/press/news3_09_11.html (12.09.2013)

Kaczmarek T. (2005), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, DIFIN, Warsaw.

Maderak K. (2009), *Samoocena ryzyka i KRI jako wstęp do proaktywnego zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach spółdzielczych*, [w:] *Efektywne wykorzystanie potencjału banków spółdzielczych w konkurencji na lokalnym rynku finansowym*, IV Forum Technologii Bankowości Spółdzielczej, Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warsaw.

Podręcznik zarządzania ryzykiem w Muzeum Sztuki w Łodzi (2010), Muzeum Sztuki, Łódź.

Risk Intelligent Enterprise Management (2010),

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Governance%20and%20Risk%20Management/us_grm_running_riem_121510.pdf)

[UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Governance%20and%20Risk%20Management/us_grm_running_riem_121510.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Governance%20and%20Risk%20Management/us_grm_running_riem_121510.pdf), Deloitte.

Staniec I., Zawila-Niedzwiedzki J. (2008), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warsaw.

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27.09.2009, (Journal of Laws of 2009, No. 157, item 1240).

Zarządzanie ryzykiem. Społeczna odpowiedzialność biznesu i zrównoważony rozwój (2011), Deloitte Polska.